

# Malisk kirkeledelse - mellom tradisjonelle og vestlige ledelsesidealer

**En intervjustudie foretatt i EELMs menigheter i Oussoubidiagna og  
Bafoulabé i Bafoulabé fylke, Mali.**

**av**

**Therese Glendrange**

Masteroppgave i verdibasert ledelse, kull 2008

Diakonhjemmet høgskole

L 41 Mastergradsoppgaven

Antall ord: 29 554

Veileder: Harald Askeland

Innlevering: 2. mai 2012

## Sammendrag

Denne studiens hensikt er å få en større forståelse for kulturens betydning for ledelse. Jeg har sett på hvordan trekk i kulturen er med på å forme forståelsen av hva som er god og effektiv ledelse.

Problemstillingen jeg har arbeidet ut fra er:

*Hvordan formes lederskapet i Normisjons samarbeidskirke Eglise Evangélique Luthérienne du Mali (EELM) i møte mellom tradisjonell og vestlig kultur?*

Som teoretisk utgangspunkt for studien har jeg brukt GLOBE-studien med deres presentasjon av ni kulturdimensjoner. Jeg har også sett på særtrekk ved religiøs ledelse. Plueddemann binder de to delene sammen ved å legge vekt på kristne lederes plikt til å ha en kulturell bevissthet.

Jeg har foretatt en empirisk undersøkelse med intervjuer av 14 ledere i to ulike menigheter i EELM, i vest-Mali.

Undersøkelsen viser at det i Mali er lagt stor vekt på de sosiale egenskaper til en leder. Han forventes å avgjøre ting sammen med andre. Og leder er en han! Det er også tydelig at kirkeledelse er i en brytning mellom tradisjonelle oppfatninger og strukturer og tankegods som har kommet med demokratiseringen.

Selv om dette er en studie som er begrenset i sitt omfang så gir den et viktig innblikk i hvordan man i den maliske kirken tenker om ledelse. Jeg tror den har overføringsverdi også til andre afrikanske land. Den kan være nyttig både for misjonærer og andre som skal til Afrika og jobbe som ledere. Ikke minst er det viktig for misjoner og bistandsorganisasjoner som driver lederopplæring å være oppmerksom på hva kulturen sier om ledelse.

## Innhold

Forord.....	5
1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Landinformasjon om Mali .....	6
1.3 Normisjons arbeid i Mali.....	12
1.4 Avgrensning .....	14
1.5 Problemstilling .....	14
2 Teori og litteraturgjennomgang.....	15
2.1 Kulturdimensjoner .....	17
2.2 GLOBE – modellen.....	19
2.2.1 Maktavstand .....	21
2.2.2 Likestilling mellom kjønnene.....	24
2.2.3 Kollektivism .....	26
2.2.4 Usikkerhetsunnavikelse .....	27
2.2.5 Personorientert .....	28
2.3 Lederidealer ut fra de ulike kulturdimensjoner .....	30
2.4 Særtrekk ved religiøs ledelse .....	32
2.5 Oppsummering av teorikapittelet .....	35
3 Metode.....	36
3.1 Valg av metodisk tilnærming .....	36
3.2 Valg av studieenhet.....	38
3.2.1 Å forske i egen organisasjon .....	38
3.2.2 Utvalg av intervjupersoner .....	39
3.3 Metode i analysearbeidet.....	41
3.4 Validitet .....	42
3.5 Etisk refleksjon .....	43
4 Funn og analyse.....	44
4.1 Kontekster for ledelse .....	45
4.1.1 I familien .....	45
4.1.2 Tradisjonelt.....	48
4.1.3 Samfunnet/politikken .....	49
4.2 Kulturdimensjonene .....	51
4.2.1 Maktavstand .....	51
4.2.2 Likestilling .....	54
4.2.3 Kollektivism .....	56
4.2.4 Usikkerhetsunnavikelse .....	58

4.2.5	Personorientert .....	61
4.3	<i>Hva er god ledelse?</i> .....	63
4.4	<i>Kvinner og ledelse</i> .....	67
4.5	<i>Ledelse i kirken</i> .....	70
5	Oppsummering .....	77
6	Litteraturliste .....	79

## Forord

Nå er jeg gjennom to intense år som heltidsstudent i verdibasert ledelse. Det har vært en artig opplevelse å bli slynget ut i nye begreper og teorier. For et privilegium å være student!

Denne oppgaven har vært helt nødvendig for min egen del fordi studiet har presentert en personlig utfordring. I møte med forelesninger og litteratur har jeg først blitt møtt med alt jeg ikke har fått til som leder, men dette har snudd til en trassig lyst til å skjønne de mekanismer som former den konteksten jeg er satt til å lede i.

Jeg ønsker å takke veileder, Harald Askeland, for entusiasme og oppmuntring og for alltid å ha fokus på det positive. Takk også til medstudenter, veiledningsgruppa og Olav Helge Angell. Dere har gitt klar og tydelig tilbakemelding på ting som var uklare og uforståelige og har vært gode speil for blindsonene mine.

Jeg må takke Internasjonal Avdeling i Normisjon som ga meg to års studiepermisjon og som har vært interessert og støttende hele veien. Normisjon i Mali, med direktør, Roar Flacké, som tok imot meg og lot meg få sitte på i biler og bo på gjestehus og privat i tre uker. Takk til Gimme Olssen og Karina Lassen som tok meg inn som gjest på veldig kort varsel. Takk til alle kolleger som har syns det har vært spennende å diskutere disse tankene sammen med meg. Og til Alf Halvorsen, Hilde Halvorsen, Gjermund Lygre, Guri Enger og Karen Ekern for hjelp med den historiske biten av oppgaven.

Takk til alle intervjupersoner som satte av tid og delte av sine tanker og erfaringer. Det var utrolig lærerike samtaler.

Takk til familie og gode venner som har vært heiagjeng og hatt stor tro på at jeg skriver om noe interessant og at det helt sikkert kommer til å gå bra til slutt.

Oslo, 2. mai 2012

Therese Glendrange

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Ideen til denne oppgaven kom etter at jeg hadde jobbet i 7 år som misjonær for Normisjon i Mali. Der opplevde jeg stadig å komme opp i situasjoner der vi norske misjonærer og maliske ansatte eller ledere i Normisjons maliske samarbeidskirke, Eglise Evangélique Luthérienne du Mali (heretter kalt EELM) helt opplagt hadde ulike forventninger til ledelse og hva som er en leders rolle og ansvar. Da jeg høsten 2010 fikk mulighet til å ta to års studiepermisjon, hadde jeg et ønske om å bruke den på å lære mer om ledelse og hvordan ledelse fungerer i ulike kulturer. Jeg ville finne ut hva som kan sies å være typisk for afrikansk ledelse og hvordan medlemmer av Normisjons samarbeidskirke i Mali, EELM, mener en leder bør være.

Det skjer store samfunnsendringer i Mali, og jeg ville se på hvordan kirkelig ledelse blir til i spennet mellom nytt og gammelt. Mitt håp var at jeg også skulle bli oppmerksom på det som skiller malisk kultur fra min norske kultur. I denne prosessen blir også en del av det som har vært med på å forme meg og mine verdier, mer synlig for meg selv.

Jeg har i oppgaven valgt en deskriptiv, eksplorerende tilnærming. Jeg fremsetter ingen hypoteser, men ønsker gjennom en fortolkende oppgave å sette lys på kulturens betydning for ledelse og gi innblikk i et samfunn i endring. Motivasjonen er min egen nysgjerrighet på området, men jeg håper å komme med innspill som også kan være interessante i en større missiologisk sammenheng.

## 1.2 Landinformasjon om Mali<sup>1</sup>

### Innledning

Mali ligger i innlandet i Vest-Afrika, i grenselandet mellom Sahara-ørkenen og Sahelbeltet. Omtrent 65 % av landet er dekket av ørken, resten er savanne med en liten stripe fruktbart land helt i sør. Mali har et areal på 1 240 000 km<sup>2</sup>, men har bare 14 millioner innbyggere. De

---

<sup>1</sup> De fleste opplysningene i dette kapittelet er informasjon jeg har opparbeidet meg gjennom lang tid i landet. Tall og størrelser er hentet fra CIA The World Factbook.

aller fleste (80 %) av befolkningen driver med jordbruk og fedrift, og det gjør dem sårbare for svingninger i klimaet (*CIA The World Factbook*). Siden 1980 har FN rangert landene i verden etter en Indeks for Menneskelig Utvikling (HDI). Denne indeksen ser ikke bare på inntekt og økonomisk utvikling for å måle utviklingsnivået i et land, men den tar også med helsetilbud og mulighet for utdanning. I 2011 lå Mali som land nummer 175 av 187 på FNs liste over land rangert etter Indeks for Menneskelig Utvikling (UNDP) og kom under gjennomsnittet for Afrika sør for Sahara. På tross av stor fattigdom har Mali vært kjent som et fredelig land der folk setter vennlighet, gjestfrihet og enighet høyt. I løpet av de første månedene i 2012 har dette forandret seg. En opprørsbevegelse i Nord-Mali startet en militær offensiv i januar 2012, innen 1. april hadde de kontroll over 60 % av landet (et område 1 og ½ gang så stort som Frankrike) som de erklærte for uavhengig stat, Azawad (NRK 21.04.2012). Dette opprøret har ført over 250 000 mennesker på flukt. Regjeringens manglende evne til å stanse opprøret førte til et militærkupp den 22. mars 2012 der presidenten ble avsatt. I tillegg var det i 2011 en av de dårligste regntidene på mange år, og det har ført til at over 1,7 millioner mennesker er truet av hungersnød i 2012 (Hatlø, Torheim & Pedersen 2012).

## Historie

Navnet Mali stammer fra et av de store kongerikene som avløste hverandre i området fra slutten av 800-tallet. Maliriket var på 1300-tallet en av de største stater i verden, men gikk i oppløsning etter en tronfølgestrid. Deretter fulgte flere andre kongeriker før området ble erobret av franskmennene i 1893 og var fransk koloni til 1960. Mali var en sosialistisk stat fra 1960 til 1968. I 1968 tok Moussa Traoré over styret ved et kupp. Han styrte som diktator helt til han selv ble styrtet i 1991. Etter et år med en overgangsregjering holdt Mali sine første frie valg i 1992. Siden da har Mali blitt trukket fram som et forbilde for demokratisk utvikling i en ellers urolig region. Republikken Mali har hatt to presidenter, Alpha Oumar Konaré (1992 – 2002) og Amadou Toumani Touré (2002 – 2012). Konaré gikk av etter to perioder, og hans etterfølger Touré var tydelig på at også han kom til å gå av etter sine to perioder etter et presidentvalg i april 2012. Et militærkupp den 22. mars 2012 avsatte president Touré og valget er foreløpig utsatt på ubestemt tid.

## Politikk

Som en reaksjon på en sterk sentralisert styringsform ble det i mange afrikanske land gjennomført desentraliseringsreformer på slutten av 90-tallet (Rudstaden 2006: 8). Målet var å overføre mer myndighet til kommunene og samtidig få opp en mer politisk bevissthet og ansvarlighet i befolkningen. Også i Mali ble det i 1999 gjennomført en omorganisering av kommuner og desentralisering av ansvar og oppgaver (Bingen, Robinson & Staatz 2000). Men i et land der under halvparten av befolkningen over 15 år kan lese og skrive (CIA), er det en utfordring å få demokratiet til å fungere på lokalplan. Rudstaden (Rudstaden 2006) viser i sin hovedfagsoppgave til at lokaldemokratiet fremdeles er forholdsvis nytt og at det er varierende hvor godt det fungerer. Mange er også skeptiske til demokrati fordi de forbinder det med anarki, mangel på respekt for eldre og politisk kamp for egne fordeler (Rudstaden 2006: 62).

Eriksen (Eriksen 2001) nevner eksempler på at man med innføringen av demokrati i Afrika bare har innført en tom overbygning. For mange afrikanere er uformelle og personlige kontakter viktigere enn strukturer og institusjoner. En liten elite har makten og beholder den i den grad de klarer å holde oppe et klientforhold til velgerne ved å fordele statens ressurser (Eriksen 2001: 296). Dette har fått mange til å hevde at man i Afrika må gå bort fra et fremmed, påtvunget demokrati og i politikk og styring gå over til en mer afrikansk måte å ta beslutninger på, gjennom konsensus. Dette gjelder på alle områder, både i økonomi, politikk, statsdannelse. Oké (Oké 2006) har innvendinger mot dette. Han mener det ikke finnes noe ekte afrikansk å gå tilbake til. Verdensbildet og mentaliteten har forandret seg mye siden de gamle måtene å styre på var gjeldende. Dessuten, hevder han, er det den afrikanske måten å gjøre det på som fører til at afrikanske ledere ender opp som despoter. Han mener at afrikanere må bli mer bevisste på å bedømme sin egen kultur og ta vare på det som er godt, men også forkaste det som er dårlig og ikke lenger gjeldende.

The banes of the African past were the weak structures and institutions that were the enduring legacies of colonialism and slavery. [...] African leaders, generally, did not make any tangible efforts to strengthen those structures and institutions. Rather, they successively exploited the structural and institutional weaknesses for selfish private enrichment and base self-aggrandizement. [...] The structures that we have at present, which are products of the amalgam of indigenous African cultures, our colonial experiences and foreign religious impacts, are inherently generative of greed and consumption rather than production. (Oké 2006: 340)

I flere land i Afrika har man valgt å avvikle de tradisjonelle styringsformene ved innføring av demokrati. I Mali har man valgt å beholde landsbysjef og landsbyråd, samtidig med innføring av kommunestyre. Mens ordfører og kommunestyret tar seg av den politiske styringen av



kommunen, utvikling og bygging av skoler og veier, kontakt med fylket og nasjonale myndigheter, tar landsbysjefen og landsbyrådet seg av det indre livet i landsbyen.

Rudstaden (Rudstaden 2006) gjennomførte i 2006 en undersøkelse i Mali rundt landsbysjefen og landsbyrådets rolle. Landsbysjefen velges fra den familien som i følge tradisjonen kom først og som grunnla den aktuelle landsbyen. Når en ny landsbysjef velges går man alltid ut fra to kriterier. Det må være en adelig mann av autokton slekt (altså fra den familien som kom først), og han bør være den eldste mannen i den eldste gjenlevende generasjonen.

Landsbysjefens rolle er å fordele jord, samle inn skatter, ta imot gjester og mekle i konflikter. Under landsbysjefen er det et landsbyråd. Dette rådet består av fra fire til 12 medlemmer, avhengig av landsbyens størrelse. Her kan alle kaster være representert, man kan også ha med yngre personer. Landsbyrådet fungerer som et konfliktråd og er også mellomledd mellom kommunen og befolkningen. Dersom saker ikke kan løses i landsbyrådet blir hele landsbyen kalt inn til landsbysjefen. Med "hele landsbyen" menes enten alle menn eller alle familiefedre. Familiefedre er den eller de eldste mennene i hver enkelt storfamilie. Rudstaden fant at befolkningen var lite vant til å ta initiativ og komme til landsbysjefen med forslag om forbedringer i landsbyen. Dette var ikke så mye på grunn av frykt, men ideen om å aktivt komme med forslag til utvikling var nærmest fraværende. (Rudstaden 2006: 69)

Disse to systemene med et demokrati etter vestlig modell og en tradisjonell måte å lede på eksisterer side ved side i Mali. Utfordringen blir å balansere disse to ulike systemene opp mot hverandre.

## **Religion**

Islam har vært til stede i Mali siden 1000-tallet da kjøpmenn på handelsreiser til Nord-Afrika møtte denne religionen der. Selv om befolkningen stort sett var animister, var flere av kongene muslimer og de hadde arabiske skrivere og jurister ved hoffet sitt. I dag regnes 90 % av befolkningen i Mali som muslimer (CIA). Det har tradisjonelt vært en tolerant form for islam påvirket av sufisme. Religionen er også blandet opp med folketro og magi, og det er stor vekt på amuletter og tryllemidler (Wikipedia 21.04.2012). I Nord-Mali finner vi en mer radikal form for islam. I de okkuperte nordområdene er det innført sharia og disse gruppene har som uttalt mål å innføre sharia i hele Mali (Nyfløt 21.04.2012).

Katolisismen kom med de franske koloniherrere på slutten av 1800-tallet. I dag er det ca 250 000 katolikker i Mali. Protestantene kom senere, med amerikanske misjonærer på 1920-tallet (AGEMPEM 2007). Nå arbeider flere misjonsorganisasjoner i Mali, og det samlede antall protestanter er ca 100 000. Det er flest kristne i de sørlige og østlige delene av landet. Selv om de kristne bare utgjør 2,5 % av befolkningen, er de frie til å utøve religionen sin og det er også fritt å drive evangelisering og konvertere fra den ene eller den andre religionen (Mandryk 2010).

## **Kastesystemet<sup>2</sup>**

I Mali blir alle født inn i en kaste. Det er litt ulikt hvor sterkt kastesystemet styrer hverdagen, men i Vest-Mali, hvor Normisjon arbeider, er samfunnet sterkt tradisjonalistisk og bevisstheten om kastene står sterkt. Det er et sinnrikt system med undergrupper og forskjell i status innenfor de forskjellige kastene, men grovt tegnet består kastesystemet av to ikke-kaster og tre kaster.

- Ikke- kaste: adelige
- Kaster: smed, griot<sup>3</sup>, skinnarbeider
- Ikke- kaste: slaver

De adelige er jorddyrkere og de som kan ha lederposisjoner i samfunnet. Grioter har rollen som fredsmeklere, seremonimestere og formidlere av historie og tradisjon. Smeder er tradisjonsbærer i de landsbyene der det ikke bor grioter. Tradisjonelt hadde de ansvar for å lage våpen og redskaper i tre og jern, og de ble sett på som religiøse eksperter. De er også ansvarlige for å utføre omskjæring av både gutter og jenter. Smedkvinnene har enerett på å lage krukker i leire. Skinnarbeidere utfører alt arbeid som kan gjøres i skinn. Dette innebærer også å lage amuletter og tryllemidler. Det er personer fra kastene som tradisjonelt opptrådte som rådgivere for kongen, politisk og religiøst. Enda i dag har de rollen som mellommenn og de man sender bud på når man skal inngå avtaler om et giftemål eller ordne opp i en konflikt (Conrad & Frank 1995). Personer født inn i en slavefamilie er ikke slaver i dag i den forstand at de tilhører noen, men de kalles allikevel slaver. En adelig mann kan ikke gifte seg med en

---

<sup>2</sup> Mye av informasjonen om dette temaet har jeg fra samtaler med Oumar Cissé høsten 2003. Cissé underviser khassonké språk og kultur på universitetet i Bamako.

<sup>3</sup> Griot er i Vest-Afrika betegnelsen på en skald. De er musikere som kjenner historien og tradisjonen og formidler den videre.

kvinne fra en kaste. Han kan gifte seg med en slavekvinne, men da vil ikke hennes barn kunne bli familiesjef. En slave kan ikke gifte seg med en adelig kvinne. Innenfor de tre kastene kan de gifte seg med hverandre.

Hvilke kaste man hører til styrer altså roller i samfunnet og hvem man kan knytte familiebånd til, men har ingen påvirkning for eksempel på utdanning og tilgang på penger. Det kan i en del tilfeller ha innvirkningen på forventninger til en persons oppførsel og karakter. En adelig er forventet å kunne kontrollere seg, være sindig og ikke tale i utide, mens en person fra slaveætt vil kunne være mer frekk og vulgær uten at det fører til reaksjoner.

### ”Spøkeforhold”<sup>4</sup>

Et element som har stor påvirkning når temaet er ledelse og makt i samfunnet er systemet med å ha et spøkeforhold mellom forskjellige familier eller etniske grupper. Det er et fenomen som finnes i flere land i Vest-Afrika, som Mali, Elfenbenskysten, Senegal og Burkina Faso. Ulike etniske grupper eller familier er knyttet sammen, enten på grunn av en konflikt i fortiden eller ved at de er fjernt i slekt. Når to personer fra to forskjellige grupper møtes er det akseptert og forventet at de slenger fornærmelse til hverandre og det er ikke lov for den andre å ta det ille opp. Spøkeforholdet har som funksjon å lette på stemningen, men det kan også ha en dypere funksjon inn i konflikter. Når det oppstår en konflikt, er det nok at en ”fetter” som man har et spøkeforhold til kommer med en tullete eller sann bemerkning, så løser situasjonen seg ofte opp (Sissao 2002). Den franske etnologen Marcel Griaule kalte dette spøkeforholdet for ”l’alliance cathartique”(Griaule 1948) fordi han mente det har en rensende effekt på samfunnet. Det lar seg kanskje enklere forklare med et eksempel:

*Jeg var på et offisielt besøk hos biskopen i regionshovedstaden Kayes for å levere en invitasjon til et arrangement. Vi ble vist inn på et stort kontor der biskopen tok imot oss sittende bak et stort skrivebord. Min maliske kollega overrakte invitasjonen med mange lykkeønskninger for biskopens videre virke og et ydmykt håp om at han ville beære oss med sitt nærvær. Da vi reiste oss for å gå, spurte biskopen meg om mitt maliske etternavn. Da jeg svarte ”Diakité”, som er et fulaneretternavn, himlet biskopen med øynene: ”Hvorfor har du valgt et fulanernavn? De er de mest verdiløse folkene vi har i Mali. Det er vi, smedene, som*

---

<sup>4</sup> Ordet ”spøkeforhold” er min oppfinnelse. På fransk kaller de det ”cousinage” eller ”paranté à plaisanterie” der ordet legger vekt på at personene er i et slags slektsforhold til hverandre som gjør at de kan spøke med hverandre.

*skapte dem. Formet dem av leire. Hvordan kan du hete noe så idiotisk?” De som kommer fra smedkasten og fulanerne har et spøkeforhold, og biskopen brukte det bevisst for å bryte opp den formelle stemningen. Det var forventet at jeg skulle følge opp med å rakke ned på smedene, men jeg var alt for satt ut til å ta skiftet fra en formell til en uformell setting så fort. Men isen var uansett brutt, og vi småpratet koselig sammen mens biskopen fulgte oss ut.*

### **1.3 Normisjons arbeid i Mali**

Santalmisjonen begynte sitt arbeid i Mali i 1981 (ble til Normisjon etter en fusjon mellom Santalmisjonen og Indremisjonsselskapet i 2001). Santalmisjonen har hatt som strategi å gå til de marginaliserte. Derfor ble det raskt bestemt å starte opp et arbeid i Kayesregionen vest i landet, da dette var en av de minst utviklede regionene og også en region der det var lite annet misjons- og utviklingsarbeid. I tillegg til arbeidet i vest hadde de en administrasjon og menighetsarbeid i hovedstaden, Bamako. De først misjonærene var preget av datidens moderne misjonstanker og la en strategi som var formet av nye strømninger innen missiologien og en reaksjon på tradisjonelt misjonsarbeid. Man ønsket helt fra starten av å arbeide for at kirken skulle være selvstendig og ikke avhengig av misjonen. Man var blant annet bevisste på å ha adskilte tomter for kirkebygg og misjonsboliger. Misjonærene gikk heller ikke inn som ledere eller pastorer i kirkene. Man hadde tro på at kirken selv skulle ta ansvar for sin egen utvikling og ledelse fra dag én (Halvorsen, Halvorsen & Bakke 2006).

I 1992 ble EELM, den evangelisk lutherske kirke i Mali, dannet som eget kirkesamfunn. De lokale menighetene var ganske selvstendige. Hver lokalgruppe sendte utsendinger til et årlig kirkemøte. På kirkemøtet valgte delegatene en synodekomité som sørget for den offisielle kontakten mellom misjonen og EELM. Synodekomiteen var også ansvarlig for den daglige driften som å følge opp de lokale menighetene og å ansette og lønne evangelister.

Misjonærene fra Normisjon fikk møterett og talerett på det årlige kirkemøtet, men de hadde ikke stemmerett. Synodekomiteen i EELM fikk tid på misjonærenes årlige konferanse til å legge fram en rapport fra arbeidet og tanker for veien videre.

I løpet av 20 år har EELM vokst til å bli et kirkesamfunn med ca 1000 dømte medlemmer, men det er fremdeles et ungt kirkesamfunn med sine utfordringer. Det kan være vanskelig å finne sin identitet og sin form som eneste kristne kirke i en overveldende muslimsk kontekst.

EELM er også den eneste lutherske kirken i Mali, de andre kirkene i Mali er stort sett baptistiske (Mandryk 2010). Etter hvert som EELM vokste til flere menigheter over store geografiske områder, ble det også vanskeligere for synodekomiteen å ha oversikt og ta tak i alt som skjedde. I 2009 begynte utarbeidelse av et nytt regelverk for EELM. Initiativet kom fra Normisjon, og det første utkastet ble skrevet av en misjonær fra Normisjon og en misjonær fra Kamerun. Senere ble komiteen utvidet, og to representanter for kirken ble med i komiteen. Det nye regelverket ble første gang presentert på kirkekonferansen i 2010 (EELM 2011a, 2011b).

Et av grepene i den nye strukturen var å sette inn et mellomnivå mellom synodekomiteen og lokalkirkene. Kirken ble delt opp i fire geografiske distrikter som hadde mer nærhet til lokalkirkene. De lokale menighetene ble ansvarlige for å sørge for sine evangelister og pastorer. Man satte en grense for hvor mange medlemmer det skulle være i et fellesskap før det ble kalt en kirke. De mange smågruppene ble kalt annekser, og de større menighetene fikk mer ansvar for å se til dem. Kirkene skulle jobbe tettere sammen innenfor distriktet.

Synodekomiteen fikk ansvar for den mer overordnede tenkningen, men mesteparten av de økonomiske midlene ble værende på lokalplan for å styrke lokalmenighetene.

Det nye regelverket satte også opp prosedyrer for kirketukt. Kirketukt er vanlig i Mali og det har også vært brukt i EELM, men litt tilfeldig. Nå ble det satt opp klare prosedyrer for hvordan man skulle håndtere en konflikt eller en sak der man vurderer kirketukt. Figur 1 viser antall menigheter, annekser og medlemmer i de fire distriktene.

Distrikt	Menigheter	Anneks	Medlemmer/deltakende	Døpte i 2011
Bamako	3	1	95 voksne / 65 barn	16
Tambaga	6	4	140 voksne / 100 barn	27
Bafoulabé	6	5	110 voksne / 100 barn	39
Oussoubidiagna	1	3	60 voksne / 40 barn	6
EELM totalt	16	13	405 voksne / 305 barn	88

**Figur 1: Oversikt over kirkene i EELM, statistikken er hentet fra Direktørens årsrapport 2011 (Flacké 2012).**

En viktig del av Normisjons arbeid har hele tiden vært å drive lederopplæring for ledere i kirken. I 1997 startet de opp en bibelskole for å utruste ledere. Noen av elevene har blitt ledere i sine menigheter, men på langt nær så mange som man hadde håpet på. Det er bare to av menighetene som har en lønnet pastor, 10 menigheter har en evangelist, de aller fleste ledes av menighetsrådsleder. Den maliske og den norske kulturen er veldig forskjellig, og Normisjon har hele tiden søkt å arbeide i tråd med den lokale kulturen gjennom å stille krav

til misjonærenes språkkompetanse og kulturelle forståelse. Muligens har de vært lite oppmerksom på kulturens betydning for ledelse og hva som oppfattes som god ledelse. De har undervist etter bibelske prinsipper, men min oppfatning er at det har vært en liten bevissthet om at våre idealer og oppfatninger har vært filtrert gjennom og sterkt preget av vår skandinaviske organisasjonsmodell, med lite distanse til ledelse og stor vekt på likhet.

#### **1.4 Avgrensning**

Når man skal se på ledelse og kultur, så kan man angripe det fra ulike vinklinger. Makt- og autoritetsbegrepet hos Weber er et tema som presser seg på og som absolutt forsvarer sin plass innenfor denne oppgaven, det gjør også ulike tilnærminger til religiøs ledelse. Av plasshensyn har jeg allikevel latt dem ligge og konsentrert meg om forholdet mellom ulike kulturdimensjoner og ledelse.

Det ble også uoverkommelig å skulle se på hele Normisjons arbeid, så jeg har valgt den delen som er direkte knyttet til menighetsbygging og ser bort fra den delen av arbeidet som handler om bistandsarbeid og landsbyutvikling. Innenfor EELM, valgte jeg å intervjuere ledere i 2 lokalmenigheter.

#### **1.5 Problemstilling**

*Hvordan formes lederskapet i Normisjons samarbeidskirke, Eglise Evangélique Luthérienne du Mali (EELM), i møte mellom tradisjonell og vestlig kultur?*

Mine forskningsspørsmål er:

Hvordan forstås, formes og utøves ledelse tradisjonelt i Mali?

Er det skjedd en endring i måten ledelse oppfattes på?

Kan kvinner lede? Og er det i tilfelle forskjell på kvinner og menns ledelse?

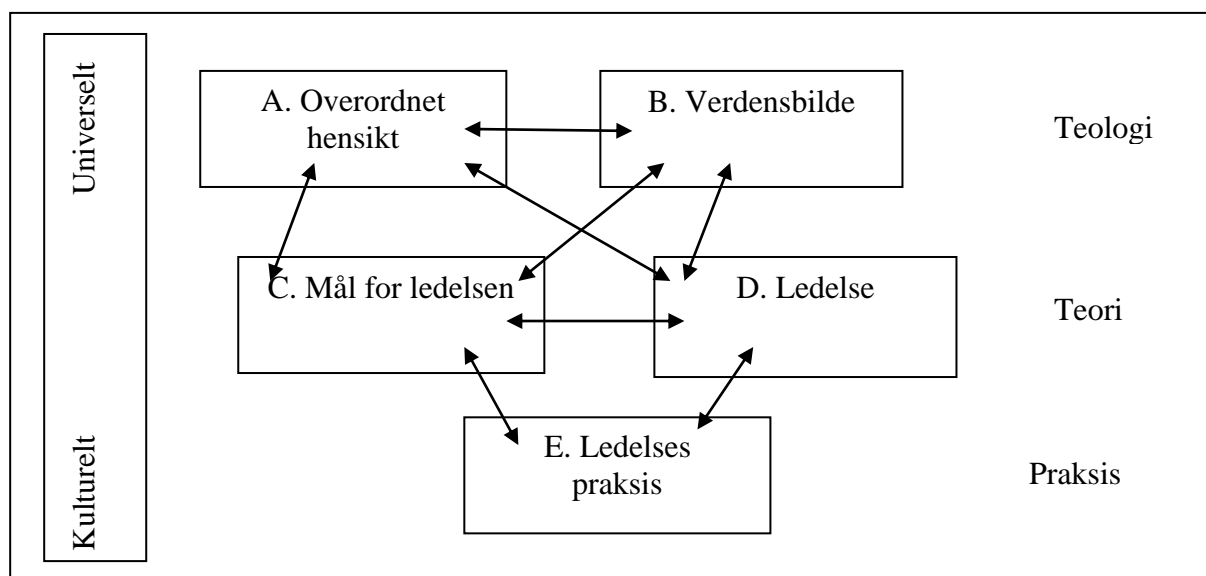
## 2 Teori og litteraturgjennomgang

I denne oppgaven ønsker jeg å se på forholdet mellom kultur og ledelse. For å belyse temaet har jeg sett etter teori som har satt ledelse inn i et helhetlig kulturperspektiv og viser hvordan ledelse forstås og utformes i ulike kontekster.

Siden 1980-tallet har man i organisasjonslitteraturen vært opptatt av den kulturen som finnes i organisasjonen. Man så at strukturer ikke var nok for å beskrive forskjellene i organisasjonene og man ble opptatt av leders rolle som den som skulle forme og styre organisasjonskulturen (Hennestad 2004). Senere har man sett at kultur ikke så lett lar seg forme, oftere kan det være leder som blir fanget i en allerede satt kultur. Men det er uansett viktig for leder å være kulturbevisst. De må ha en sensitivitet i forhold til kultur. Siden handlinger tolkes inn i den kulturen man er en del av, vil samme handling kunne oppfattes og bedømmes ulikt i forskjellige sammenhenger. Leder må også være bevisst på hvordan de selv er med på å forme kulturen gjennom det de gjør og sier (Hennestad 2004).

Organisasjonene er ikke lukkede samfunn som eksisterer uavhengig av den konteksten de står i. De er en del av et storsamfunn, og kulturen i dette samfunnet er en viktig premissleverandør for hva som er god kultur i organisasjonen. Strand hevder at i ”kulturen finner vi også grunnbetingelsene for ledelse og uttrykkene for hvordan ledelse rettferdiggjøres og oppfattes” (Strand 2007: 217). Da blir det viktig for lederen å skjønne kulturen som gir betingelsene for god ledelse. Implisitt ledelses teorier (Lord & Maher hos House 2004: 16) hevder at alle har ubeviste oppfatninger av hvilke egenskaper som skiller ledere fra andre og hva som skiller gode ledere fra dårlige ledere. House et al (House 2004) har gjennomført en studie, kalt GLOBE-studien (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program). Gjennom studier av 17 000 ledere i 62 land fant de fram til 9 kulturdimensjoner og 6 lederdimensjoner som skiller de ulike kulturene fra hverandre. Forskerne bak GLOBE – studien hevder at det også finnes en kulturell antakelse om god ledelses, CLT (Culturally endorsed implicit Leadership Theory)(House 2004: 16). Det vil si at innenfor en kultur så finnes det en felles oppfatning av hva som er god ledelse og at dette varierer fra kultur til kultur. Ledere har med seg sin personlige kultur og syn på ledelse. De påvirkes av organisasjonskulturen, og denne er også i stor grad formet av den nasjonale kulturen. Gjennom GLOBE-studien viser de at kulturdimensjonene har innvirkning på hva slags ledelsestype som blir foretrukket.

Plueddemann (Plueddemann 2009) setter kulturen inn i en missiologisk forståelsesramme (figur 2). Han peker på at også i kirken er vi formet av vår nasjonale kultur. Kirkeledere og misjonsledere må ha oppmerksomhet rettet mot dette. Boks A og B i figuren hans, hevder Plueddemann er universelle for alle. Boks C og D vil være preget av kulturen til en viss grad, mens boks E, ledelsespraksis, er sterkt preget av kulturen. Organisasjonens overordnede hensikt (A) er grunnen til at organisasjonen er til. For en kristen organisasjon vil den overordnede hensikten som alt måles opp mot være å ære Gud (Plueddemann 2009: 161). Verdensbilde (B) er den underliggende forståelsen av hvordan verden henger sammen. Verdensbildet former vår forståelse av hvordan en leder skal lede. Som kristne må vi, uansett hvilken kultur vi kommer fra, la verdensbildet korrigeres opp mot et bibelsk verdensbilde (Plueddemann 2009: 162f). Deretter kommer spørsmålet om hva som er målet for ledelse (C) og hvilke metoder (D) leder bruker for å nå disse målene. Her tar vi i bruk ledelsesteorier. Selv om det er noe ulikt, vil mange ledere over store deler av verden forholde seg til den samme teorien. Plueddemann er kritisk til kristne ledere som enten ignorer ledelsesteorien eller forholder seg ukritisk til den. Han mener det er viktig å bruke de kunnskapene som finnes, men vurdere dem opp mot et kristent verdissyn og bevissthet om kulturen man leder i (Plueddemann 2009: 169ff). Den siste boksen er ledelsespraksis (E). Dette er svært kulturavhengig. For å oppnå de samme hensiktene vil måten ledelse utføres på variere sterkt i ulike kulturer.



Figur 2: Ledelse på tvers av grenser (Plueddemann 2009)



## 2.1 Kulturdimensjoner

I GLOBE-studien defineres kultur som

shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives that are transmitted across generations (House 2004: 15).

Det er altså noe som en gruppe har felles, og dette de har felles, skiller dem fra andre. Kultur består av handlinger (praksis) som er synlige, verdier som er ideene om det vi oppfatter som riktig eller godt og et grunnleggende verdensbilde. Verdensbildet ligger i bunn som grunnleggende antakelser om hvordan ting henger sammen, og det kan være vanskelig å få tak på fordi det sjelden blir uttalt (Hennestad 2004; House 2004; Plueddemann 2009). Verdier er det som knytter disse to sammen, som ”cultural ideals that link abstract philosophy to concrete practice” (Plueddemann 2009: 71).

Med økende globalisering kommer de ulike kulturene tettere i kontakt med hverandre. Ledere har lest de samme amerikanske bøkene, folk går kledd etter den samme moten i Abidjan og i Oslo, og man kan fort komme til å tenke at kulturene også blir mer like. Flere forskere hevder derimot at selv om man på utsiden kan få et likere liv, så er den indre kjernen av verdier og kultur overraskende stabil (House 2004; Lewellen 2002; Plueddemann 2009). Dette kan føre til konflikter i møter med mennesker over kulturgrenser fordi disse indre verdier ofte er tatt for gitt av personene som bærer dem. De er skjulte, uuttalte, vanskelig å få grep på. De ytre artefaktene, eller kulturuttrykkene, er lettere å forholde seg til. Vi ser fort forskjellene på utsiden og kan forholde oss til dem. Samtidig er kultur ikke noe statisk som man kan forstå en gang for alle. Selv om den kan være konstant over tid er den i stadig forandring under påvirkning fra andre kulturer, teknologi, opposisjonsskapere.

Mange har forsøkt å kartlegge hvilke trekk som skiller de forskjellige kulturer fra hverandre. En gjennomgang hos Northouse (Northouse 2010) nevner fire av de mest kjente. Hall (1976) delte opp kulturer i de som var fokusert på individet og de som var gruppefokusert. Trompenaars (1994) gjennomførte en undersøkelse med 30 000 deltakere fra 31 land. Han delte inn kulturene etter hvordan de forholdt seg til dimensjonene: egalitært – hierarkisk og personfokus – oppgavefokus. Hofstede (1980, 2001) gjennomførte en undersøkelse blant mer enn 100 000 ansatte i IBM i 74 ulike land og han foreslo fem kulturdimensjoner: maktdistanse, usikkerhetsunnavikelse, individualistisk – kollektivt, maskulin – feminin,

korttidsperspektiv – langtidsperspektiv. House et al (2004) bygget på Hofstede, men utvidet til 9 kulturdimensjoner. De har undersøkt blant 17 300 ledere i 62 ulike land.

	Hall (1976)	Trompenaars (1994)	Hofstede (1980, 2001)	House (2004)
Kultur - dimensjoner	Individfokusert – gruppefokusert		Individualistisk - kollektivt	Institusjonell kollektivism
				Gruppe kollektivism
		Egalitært – hierarkisk	Maktdistanse	Maktdistanse
		Personfokusert- oppgavefokus	Maskulin - feminin	Pågående
				Prestasjonsorientert
				Menneskeligorientert
				Usikkerhetsunnavikende
			Usikkerhetsunnavikende	Framtidsrettet
			Korttidsperspektiv – langtidsperspektiv	Likestilling

**Figur 3: Tabellmessig oppsett av de ulike inndelinger i kulturdimensjoner.**

Ingen undersøkelser er perfekte, og kritikere av House har hevdet at både India og Kina er så store land med så mange innbyggere at det er unaturlig når de blir beskrevet som en helhetlig kultur. Det vil være forskjeller internt i andre land også, blant annet med hensyn til om man bor på landsbygda eller i byen, hva slags utdanningsnivå man har eller hvilke klasse man tilhører (Northouse 2010; Plueddemann 2009: 96). En annen kritikk av GLOBE – studien er at den undersøker hvordan folk oppfatter ledere i stedet for å undersøke hva ledere faktisk gjør. Det kan være forskjeller her, og GLOBE–studien får bare fram en del av sannheten (Northouse 2010). All generalisering blir fortegnelser, men det kan allikevel gi god innsikt i en del av virkeligheten. Jeg velger i denne oppgaven å bruke GLOBE–studien som utgangspunkt for å undersøke trekk ved kulturen i Mali.

## 2.2 GLOBE – modellen

House et al (House 2004) har undersøkt ledelse i 62 kulturer og funnet fram til 9 kulturdimensjoner som skiller kulturer fra hverandre. Gjennom å sammenligne forskjeller og likheter mellom kulturer delte de verden inn i 10 kulturkretser: Anglo, Latin-Europa, Nordisk-Europa, Germansk- Europa, Øst-Europa, Latin-Amerika, Midtøsten, Afrika sør for Sahara, Sør-Asia, og Konfutsianske Asia (House 2004).

Et spennende element i GLOBE-studien er at de både spør etter praksis og verdier, altså både hvordan ting *er* og hvordan lederne mener at de *burde være*. GLOBE-studien skiller også mellom hvordan de forskjellige kulturdimensjonene oppfattes både i samfunnet og i organisasjoner. På denne måten får de fram om det er forskjeller på kulturen i samfunnet og i organisasjonene og om den nasjonale kulturen påvirker organisasjonskulturen.

Jeg vil her gi en kort beskrivelse av de ulike kulturdimensjonene slik vi finner dem beskrevet i GLOBE-studien (House 2004: 11-13). Fem av dimensjonene kommer jeg til å presentere nærmere i kapittelet nedenfor. Disse dimensjonene har jeg valgt ut fordi jeg tror de er viktige når vi skal se på det som er karakteristisk for malisk kultur.

- ✓ Maktavstand

Maktavstandsdimensjonen måler i hvor stor grad det er forventet og akseptert at makt er ulikt fordelt.

- ✓ Likestilling

Likestillingsdimensjonen handler om i hvor stor grad rolle og status i en organisasjon eller et samfunn er bestemt av det kjønn individet har.

- ✓ Institusjonell kollektivism

Denne dimensjonen handler om i hvilken grad en organisasjon eller et samfunn oppmuntrer til og belønner kollektiv handling og i hvilken grad man fordeler ressurser i fellesskapet.

- ✓ Gruppekollektivism

Gruppekollektivism betegner i hvor stor grad et individ uttrykker samhørighet til, stolthet over og lojalitet til en organisasjon eller en familie.

- ✓ Usikkerhetsunnvikelse

Denne dimensjonen handler om i hvor stor grad individet i et samfunn er komfortabel med usikkerhet. På samfunnsnivå handler denne dimensjonen om hvilke mekanismer samfunnet har for å kontrollere usikkerhet.

✓ Personorientert

Denne dimensjonen måler i hvor stor grad individer i samfunnet oppmuntres til og belønnes for å være rettferdige, vennlige, sjenerøse og omsorgsfulle mot andre.

✓ Prestasjonsorientert

Prestasjonsorientert handler om i hvor stor grad en organisasjon eller et samfunn belønner medlemmer i gruppen for økt prestasjoner og forbedringer.

✓ Pågående

Denne dimensjonen måler i hvor stor grad det er akseptert i en kultur at individer er pågående, aggressive og tøffe i sosiale relasjoner.

✓ Framtidsorientert

I de forskjellige kulturene har man forskjellig forhold til tid. Framtidsorientert måler i hvor stor grad man i et samfunn legger planer for framtiden.

De dimensjonene jeg har valgt å ikke se nærmere på er de tre siste: prestasjonsorientert, pågående og framtidsorientert. Jeg fant lite informasjon om disse dimensjonene gjennom intervjuene mine. Dette kan man tolke som om det i Mali er en kultur som er lite prestasjons- og framtidsorientert og lite pågående. Det er godt mulig det er riktig tolkning, det overlater jeg til noen andre å undersøke nærmere senere. Jeg har valgt å ta for meg de dimensjonene som kom tydeligst fram gjennom intervjuene mine.

GLOBE-studiens formål er ikke bare å se på ulike kulturer. De ønsker også å undersøke om kulturen har en innvirkning på hva slags type ledelse folk opplever som effektiv. De har tatt utgangspunkt i 6 lederstiler og undersøkt dem opp mot kulturdimensjonene. Disse lederstilene er (House 2004: 14):

✓ Karismatisk/verdibasert

En leder som er karismatisk/ verdibasert er opptatt av å inspirere, gi videre visjoner og forventer høye prestasjoner fra sine medarbeidere.

✓ Teamorientert

En teamorientert leder er opptatt av å bygge gode team rundt seg som jobber mot felles mål og visjoner.

✓ Inkluderende

En inkluderende leder er opptatt av å ta medarbeiderne med inn i beslutningsprosessene i organisasjonen.

✓ Autonom

En autonom leder er selvgående, selvstendig og uavhengig.

✓ Personorientert

En personorientert leder er omsorgsfull og støttende mot medarbeiderne. Han er også sjenerøs.

✓ Selvbeskyttende

En selvbeskyttende leder er opptatt av stabilitet og det å bevare sin egen og gruppas status og ære.

### **2.2.1 Maktavstand**

I alle kulturer finner man mennesker som har mer makt eller mer status enn andre.

Maktavstandsdimensjonen måler i hvor stor grad det er forventet og akseptert at makt er ulikt fordelt. Et samfunn med stor maktavstand vil tendere til å være statisk og politisk sentralstyrt, å opprettholde det bestående vil være idealet. Medarbeidere forventer og aksepterer at lederen har privilegier. Leder tar beslutninger og forventer lydighet og ikke spørsmål. I et samfunn med lite maktavstand vil man være mer opptatt av å lære nye ting, fordele goder og ha et desentralisert og representativt politisk system. Medarbeidere vil forvente å bli tatt med på demokratiske prosesser. Det er en utbredt tro på at alle har like rettigheter og at loven er lik for alle, slik at en person med maktposisjon ikke har andre rettigheter enn en vanlig person (Etounga-Manguelle 2000; Hofstede 2001; House 2004; Plueddemann 2009).

GLOBE-studien trekker fram fire elementer i et samfunn som har særlig betydning for om en kultur har høy eller lav maktavstand. Disse fire elementene er: religionen eller filosofien som er dominerende i kulturen, demokrati, om det finnes en stor middelklasse eller ikke og andelen immigranter (House 2004: 525).

### **Religion**

Både Hofstede (Hofstede 2001) og GLOBE-studien antar at religion legger føringer for om en kultur har høy eller lav maktavstand. De monoteistiske religionene hevdes å legge til rette

for et hierarkisk samfunn fordi alt reguleres opp mot én allmektig Gud. Religioner med flere guder har ikke den samme ensretningen i læren og forventes å føre til et mer likhetssamfunn. Man kan stille spørsmålet: Hva kommer først? Er det religionene som former kulturen eller blir den formet av den (Plueddemann 2009: 97-98)? GLOBE-studien kommer ikke fram til en entydig konklusjon, men konstaterer at land som er preget av protestantismen har lav maktavstand, mens land som er preget av katolisismen har høy maktavstand (House 2004: 559).

## **Demokrati**

I demokratiet som styreform ligger det forutsetninger om at alle skal ha rett til å påvirke prosesser i samfunnet og til å uttale seg. Selv om det i demokratiene finnes ulikheter mellom folk, så ligger det i systemet en mulighet til å holde leder til ansvar. Ut fra dette kan man forvente at i et samfunn med lange tradisjoner for demokrati, ytringsfrihet og organisasjonsfrihet, vil man finne mindre maktavstand (House 2004: 525).

## **Middelklasse**

De fleste demokratier i Vesten har vokst fram ved at en økende middelklasse har krevd å få innflytelse på det som skjer i samfunnet. Personer fra middelklassen har ofte god utdanning og gode jobber. De forventer å ha innflytelse over sine egne liv og krever å få være med på å ta avgjørelser. Et samfunn med en stor middelklasse vil bli tvunget til mindre maktavstand. I samfunn der man har en liten elite og en stor gruppe fra lavere klasser, vil eliten ikke være interessert i mindre maktavstand. De laveste klassene har verken utdanning eller midler og vil ha små muligheter til å kreve mindre maktavstand (House 2004: 525). Eriksen (Eriksen 2001) peker på sammenhengen mellom demokrati og middelklasse. De verdiene som er typiske for demokratiet, finner man oftest hos middelklassen. Når han skal forklare hvorfor det er vanskelig å få demokrati til å fungere i Afrika, viser han til at demokrati i Afrika sjelden vokser fram ut fra et press i befolkningen og forankret i en sterk middelklasse, men blir pådyttet ovenfra fra regjering og utenlandske givere (Eriksen 2001: 291f).

## Immigranter

Dersom der er en stor andel immigranter i et samfunn, vil det bli vanskeligere å beholde tradisjonelle roller og det blir mer bevegelse i samfunnet. Dette gjelder i de samfunn der immigranter får mulighet til å jobbe seg oppover i samfunnet (som for eksempel USA) og ikke i samfunn der immigranter beholdes adskilt som ren arbeidskraft uten muligheter til å påvirke samfunnet (som for eksempel Saudi-Arabia) (House 2004: 526).

GLOBE – studien har en antakelse om at religion/ filosofi er det som har sterkest og dypest effekt på maktavstand i et samfunn, men at den blir moderert av demokrati og middelklasse. I de samfunn der de har et velfungerende demokrati og en stor middelklasse, er det lavere maktavstand uavhengig av religion/filosofi (House 2004: 526).

Kulturer som skårer høyt på maktavstandspraksis, skårer samtidig lavt på verdier. Det vil si at de ønsker det var mindre maktavstand enn det som er tilfelle i den aktuelle kulturen. I denne kategorien kommer noen katolske land, land i Afrika og Sør-Asia. I land med liten praksis for maktavstand har man høyere verdier for maktavstand. Flere av landene i denne kategorien kommer fra regionene: nordisk, germansk og anglo. Dette er land som historisk er protestantiske og med mye immigrasjon (House 2004: 540).

Både Hofstede og GLOBE–studien peker på at stor maktavstand var sterkt korrelert med korrupsjon. Det kan komme av at det dreier seg om stort sett fattige land der folk lettere faller for fristelsen til å snike til seg penger eller at i land som verdsetter maktavstand, er korrupsjon akseptert som et av lederens privilegier (House 2004: 558; Plueddemann 2009: 99).

Trompenaars (Trompenaars hos House 2004: 532) opererer med en annen inndeling, som har sammenheng med maktavstand. Det er det han kaller *achivement* og *ascription* kultur. Denne inndelingen handler om hva som gir en person status. I en *achivement* kultur så får man respekt og status på grunnlag av egne bedrifter, på grunn av det du gjør. I en *ascription* kultur er status noe man får på grunn av den man er, og man får høyere status med alder og erfaring. I Midtøsten, Afrika og Asia får man ofte respekt på grunn av familiebakgrunn (House 2004: 532).

I en kultur med høy maktavstand vil man foretrekke en leder som er personorientert og selvbeskyttende. Karismatisk og involverende lederstil blir ikke ansett som effektive. Disse

kulturene legger ofte vekt på harmoni, det å bevare ansikt, konsensus og man ønsker en leder som har omsorg, men som samtidig er bevisst på status og privilegier. Det forventes ikke at leder involverer medarbeiderne eller gjør dem ansvarlige for resultatet. I samfunn med lav maktavstand vil man derimot foretrekke en karismatisk og teamorientert leder (House 2004: 553 og 560).

### **2.2.2 Likestilling mellom kjønnene**

Denne dimensjonen måler i hvor stor grad kulturen tar utgangspunkt i individets kjønn når man vurderer hvilken plass et individ har i samfunnet, familien eller organisasjonen (House 2004: 347). Forskerne bak GLOBE-studien så på noen elementer som er forventet å ha innvirkning på likestilling:

#### **Klima**

Teorien er at i varmere klima er det større kjønnsdeling enn i kaldere klima (Hofstede 2001). Det kan henge sammen med at mor har mer hovedansvaret for barna i varmere klima der det er lettere å få tak i mat. I et kaldere klima trengs begge foreldrene for å ta vare på familien. Det har ført til at også mannen knytter sterke bånd til barna og sterke bånd til barna fører til mer likestilling (Trivier hos House 2004: 352-353). GLOBE-studien fant at temperaturer har noe å si for både praksis og verdier. Jo høyere temperatur, jo mindre likestilling (House 2004: 374). Afrika sør for Sahara skåret lavt både på verdier og praksis (House 2004: 376).

#### **Politisk system**

Dersom man har et politisk system der man stemmer på partilister og ikke på personer, så er det mer sannsynlig å få kvinner valgt inn i politiske posisjoner. Et åpent politisk system med opposisjon og åpne diskusjoner vil også åpne for flere kvinner i politikken. Med dannelsen av flere partier vil det ofte bli dannet ungdomsbevegelser og kvinnebevegelser i de forskjellige partiene. Dette kan være med på å utvikle solidaritet mellom kvinnene og oppmuntre dem til å få med flere. I et samfunn med sterke likestillingsverdier vil folk være villige til å være med på lovlige demonstrasjoner, kjempe for ytringsfrihet og være åpne for endring. (House 2004: 358-359).



## **Religion**

Teorien sier at troen på en monoteistisk Gud fører til lavere status for kvinnene mens troen på flere guder gir kvinnene mer status. GLOBE-studien fant at det ikke var noen klar sammenheng mellom likestilling og den posisjonen religion hadde i samfunnet (House 2004: 369). Mens kvinner i protestantiske land i Afrika har lav status, så har de høy status i Nord-Amerika. I islam og i katolisismen finnes det få kvinnelige ledere, men det kan hende at det er de kulturelle oppfatningene av hva som er mulige roller for kvinner og menn som fører til religiøs overbevisning snarere enn det motsatte (House 2004: 386).

## **Økonomisk utvikling**

Det har blitt hevdet at når et land får bedre økonomi, så vil også kvinnene få mulighet til å gå inn i nye roller og høyere stillinger. Man har diskutert om det er et forandret tankesett som fører til økonomisk utvikling eller om det er utviklingen som fører med seg nye tanker. GLOBE-studien fant en sammenheng mellom økonomisk utvikling og likestillingsverdier, men ikke praksis. Selv om flere kvinner kommer inn i arbeidslivet, går de ofte inn i yrker som blir ansett som typiske kvinneyrker. Dette kan tyde på at økonomisk utvikling og modernisering fører til nye tanker rundt kjønnsroller, men at praksisen kommer senere (House 2004: 367).

## **Sosiale strukturer og kontroll over ressurser**

I et samfunn der det er kamp om få ressurser, vil mannen prøve å holde kvinnen nede. I et slikt samfunn vil hun for eksempel måtte flytte inn i mannens familie når hun gifter seg og ha mindre rett til arv. I en storfamilie vil det også være lettere å opprettholde kjønnsrollene. Dersom kvinnen ikke kan ta seg av barna vil ikke faren til barna ta over omsorgen for dem, men en av de andre kvinnene i familien. For at kvinnen skal ha mulighet til å få posisjoner i samfunnet, må hun ha mulighet til å kontrollere og beherske økonomiske, psykologiske og sosiale ressurser (House 2004: 356-357).

I et samfunn som har høye likestillingsverdier ønsker man ledere som er karismatiske og involverende, og man anser ikke en leder som er selvbeskyttende som en god leder (House 2004: 385).

### 2.2.3 Kollektivism

Flere forskere har brukt dimensjonen kollektiv – individorientert når de skal se på dimensjoner som skiller kulturer fra hverandre (for eksempel Hofstede 2001). I sterkt individualistiske samfunn er man bare løselig knyttet til hverandre, og man er forventet å ta vare på seg selv og sin egen kjernefamilie. I et sterkt kollektivistisk samfunn er man fra fødselen av knyttet til en gruppe som man har forpliktelser overfor og som passer på en. Man har ikke en forpliktelse til staten, men til et kollektiv som består av en utvidet familie, en klan, stamme, kaste eller laug (Hofstede 2001). GLOBE-studien operer med to ulike former for kollektivism, institusjonell kollektivism, som betegner i hvor stor grad et samfunn ”oppmuntrer til og belønner kollektivt fordeling av ressurser og kollektiv handling” (House 2004: 12) og gruppekollektivism, som betegner i hvor stor grad ”individet uttrykker stolthet og lojalitet og enhet med organisasjonene eller familien sin” (House 2004: 12).

Institusjonell kollektivistisk praksis finnes i samfunn som er framtidsrettet og har fokus på oppgaver, men samtidig legger vekt på fellesskapet og har lav maktavstand. Disse kulturene finner vi i en del asiatiske land og i Skandinavia (House 2004: 472). Typisk for et samfunn som skårer høyt på gruppekollektivism er tette familieband, respekt for autoriteter og lite behov for regler. Mange av landene i denne kategorien finner vi i Latin-Amerika og i Afrika (House 2004: 473). I et slikt samfunn vil individet ikke ha noe eget ansvar, bortsett fra å føre livet videre gjennom gruppen, og siden individet ikke blir tillagt verken ansvar eller rettigheter, stoler man på at lederen skal ta alle beslutninger (Etounga-Manguelle 2000: 71).

I forbindelse med individualistiske og kollektivistiske kulturer trekker Plueddemann også inn forskjellene mellom skam- og skyldkulturer. I et kollektivistisk samfunn vil en person føle skam dersom andre får vite at han har forbrutt seg mot fellesskapets regler. Det oppleves som å miste ære. I et individualistisk samfunn opplever en person skyld dersom han har forbrutt seg mot sine egne indre verdier. Skyldfølelsen er uavhengig av om andre vet om det eller ikke (Plueddemann 2009: 119). Dette fører til problemer for ledere fra individualistiske samfunn dersom de i et kollektivistisk samfunn skal evaluere en felles innsats og kommentere enkeltpersoner. Slik tilbakemelding kan bli oppfattet ikke som konstruktiv tilbakemelding, men som påføring av skam. Også når det gjelder konflikter er det viktig å unngå skam og å miste ansikt. I en konflikt må man ikke sette de to partene sammen, da kan de gå i forsvar, men snakke med dem en og en. I en konflikt mellom leder og en annen bruker man ofte en mellommann istedenfor å snakke direkte med hverandre. Plueddemann forklarer det med at

det demper uttalelsene og er med på å bevare forholdet mellom de to partene (Plueddemann 2009: 81).

I følge GLOBE-studien vil individet i et kollektivistisk samfunn bli oppfattet som en del av et fellesskap der relasjoner og forpliktelser internt i gruppa er sett på som viktige (House 2004: 500). Det påvirker også synet på hva som er effektive ledere. I et samfunn preget av institusjonell kollektivismе verdsettes ledere som er karismatiske, teamorientert, involverende, personorienterte og selvbeskyttende. Man anså autonome ledere som lite effektive ledere (House 2004: 496). I samfunn som skårer høyt på gruppekollektivismе la man stor vekt på at leder skal være karismatisk og teamorientert, men også involverende og personorientert. En selvbeskyttende leder oppfattes som lite effektiv (House 2004: 497).

#### **2.2.4 Usikkerhetsunnvikelse**

Denne dimensjonen handler om i hvor stor grad usikkerhet oppleves som truende eller er tolerert i et samfunn og i hvor stor grad man har behov for lover og regler for å forhindre usikkerhet (House 2004: 602). I et samfunn som har lav toleransegrense for usikkerhet vil folk være emosjonelle og nervøse. I et samfunn der man aksepterer usikkerhet vil folk være roligere, åpnere for andre meninger og trossystem enn sine egne og være mindre opptatt av regler (Hofstede 2001). GLOBE-studien viser en sterk negativ korrelasjon mellom handlinger for å unngå usikkerhet (praksis) og holdninger til usikkerhet (verdier). Det vil si at de samfunn som er regulerte og har en sterk sikkerhetsunnvikelsespraksis, skårer lavt på verdier for usikkerhetsunnvikelse. Mens de som hadde lav praksis for usikkerhetsunnvikelse, ønsket seg mer av det. Afrika sør for Sahara er blant de som skåret høyest på verdier, mens Nord-Europa skårer høyt på praksis (House 2004: 635). GLOBE-studiens antakelse er at i et samfunn som har mange regler og som er godt regulert, ønsker folk mer usikkerhet. De viser til ønske om fleksitid for ansatte og oppsvinget i ekstremsporter for å få inn litt usikkerhet i livet. I samfunn der det finnes lite systemer og praksis som kan skape sikkerhet, ønsker folk mer sikkerhet og uttrykker høyere usikkerhetsunnvikelsesverdier.

Hofstede hevder det er tre måter å unngå usikkerhet på: teknologi, lovgivning og religion.

Technology has helped us to defend ourselves against uncertainties caused by nature; law, to defend against uncertainties in the behavior of others; religion, to accept the uncertainties we cannot defend ourselves against (Hofstede 2001: 146).

Tidligere antakelser og funn (blant annet Hofstede) har hevdet at samfunn med lavt behov for sikkerhetsunnvikelse har mindre behov for religion for å kontrollere hverdagen. GLOBE-studien har funnet en negativ korrelasjon mellom religiøsitet i et samfunn og høyt behov for usikkerhetsunnvikelse. Det vil si at i land med sterk religiøsitet har man en lav usikkerhetsunnvikelse (House 2004: 633). Etounga-Manguelle mener Afrika bruker én måte å kontrollere usikkerheten på. Det er gjennom en sterk religiøs tro. Han hevder at når afrikaneren ikke uroer seg for morgendagen er det ikke så mye et uttrykk for stor grad av toleranse for usikkerhet, men fordi han vet at Gud uansett rår allmektig, og det er ikke så mye vi mennesker kan gjøre fra eller til (Etounga-Manguelle 2000: 68).

GLOBE-studien fant en positiv sammenheng mellom sparing og usikkerhetsunnvikelse. Man antar at det å spare penger gir en større sikkerhet for framtiden (House 2004: 634)

Plueddemann beskriver en leder fra en kultur med lav toleranse for usikkerhet som en som er opptatt av mål og planlegging, er utstyrt med lister og tykke personelhåndbøker. En leder fra en kultur med høy toleranse for usikkerhet vil ta det litt mer som det kommer. I et møte mellom dem vil begge bli ganske frustrert (Plueddemann 2009: 128). I GLOBE-studien fant de at i et samfunn med høye usikkerhetsunnvikelsesverdier ønsket de seg en leder som var teamorientert, personorientert og selvbeskyttende. En leder som er karismatisk eller involverende ble sett på som lite effektiv (House 2004: 642).

### **2.2.5 Personorientert**

Et samfunn som er personorientert forventer at folk er omtenkssomme, hensynsfulle, vennlige, overbærende når noen har gjort feil og sjenerøse (House 2004: 571). Et samfunn som er sterkt personorientert vil være opptatt av verdier som omsorg og det å gi hjelp til andre. Et samfunn som er mindre personorientert vil være mer opptatt av et individs egeninteresse (House 2004: 595).

## **Religion**

GLOBE – studien nevner at religion kan være med på å forme om en kultur er personorientert eller ikke. Noen religioner stiller krav til etterfølgerne at de må være gode ”som Gud er god” (gjelder særlig de tre monoteistiske religionene; jødedommen, kristendommen og islam).

Innen disse religionene har Gud både gitt lover som oppmuntrer til å gjøre det gode og lover som setter begrensninger for det onde (House 2004: 565). Men GLOBE–studien sier ikke noe om religionens betydning for grad av personorientering i funn- og analysedelen.

## **Økonomiske forhold**

Økonomisk velstand er negativt korrelert med personorientert praksis. I samfunn med lite økonomisk utvikling har man behov for solidaritet og økt personorientert praksis. Men økonomiske forhold hadde lite å si for om et samfunn skåret høyt eller lavt på personorientert verdier. I samfunn med høy personorientering er det forventet at folk som trenger hjelp spør etter det. Det er også forventet at de som har mulighet til å gi, gir og man er opptatt av å bruke tid sammen. I samfunn med lav personorientering forventer man at folk klarer seg selv, og det er akseptert at man har fokus på seg selv (House 2004: 578).

## **Industrialisering**

Mange har hevdet at industrialiseringen påvirker organisasjoner på samme måte uansett hvor i verden de er. Det er forventet at teknologisk framskritt og økonomisk utvikling vil gjøre organisasjoner mer og mer standardisert og like, uavhengig av den nasjonale kulturen (House 2004: 581). Når det gjelder personorientering i organisasjoner, så skårer både Nord-Europa og Afrika sør for Sahara klart høyest både på praksis og verdier (House 2004: 587). Dette er litt overraskende da man i følge punktet over om økonomi finner lav personorientering i samfunn med god økonomi. GLOBE–studien forklarer det med utgangspunkt i de to forskjellige yterpunktene disse to kulturene befinner seg i. I et samfunn med lav personorientering har man liten tro til organisasjonene, og staten har regulert arbeidslivet med kontrollrutiner og forskrifter (House 2004: 596). Her blir det lagt sterk vekt på arbeidernes rettigheter og arbeidsmiljø. Med høy utdanning følger også en vektlegging av medarbeiderens selvstendighet og kontroll over egen arbeidssituasjon. I et samfunn med høy personorientering er sosial kontroll basert på felles verdier og normer. Organisasjonene står friere i forhold til

arbeiderne, men i disse paternallistiske samfunnene vil leder ofte være opptatt av medarbeidernes familie og helhetssituasjon (House 2004: 584, 596).

Etounga-Manguelle (Etounga-Manguelle 2000) hevder det afrikanske samfunnet er ekstremt relasjonsorientert. Før man starter forhandlinger om noe som helst er det viktig å snakke sammen og knytte vennskap. Dette gjør det vanskelig å ta avgjørelser. Dersom man må ta en avgjørelse som man vet er vanskelig og vil bli upopulær vil det være vanlig å utsette den for å kunne beholde en relasjon (Plueddemann 2009: 82).

En leder som er personorientert er sjenerøs, har medfølelse, står for et holistisk syn på medarbeider og legger vekt på relasjoner. Sør-Asia og Afrika sør for Sahara skårer høyest på en personorientert lederstil, Latin-Amerika og Nord Europa skårer lavest (House 2004: 596). Leder som anses som effektiv i en kultur preget av en sterk personorientering er karismatisk, teamorientert, involverende og personorientert. I samfunn som er paternalistiske har den karismatiske, personorienterte lederen rolle som ”patron” og den som tar seg av sine arbeidere. I en ikke-paternalistisk kultur vil den samme type leder opptre som mentor. Ledere som er autonome og selvbeskyttende blir ikke sett på som effektive (House 2004: 593).

### ***2.3 Lederidealer ut fra de ulike kulturdimensjoner***

Selv om det snakkes og skrives mye om ledelse, og selv om det har eksistert til alle tider og i alle samfunn på en eller annen måte, så kan det være vanskelig å finne fram til en definisjon. Bass (Bass & Bass 2008) presenterer en gjennomgang av forskjellige definisjoner og han deler dem opp i to hovedkategorier: 1) definisjoner som ser på leder som person, lederadferd, effekten av leder, samspillet mellom leder og de som blir ledet 2) definisjoner som ser på spesielle trekk man trenger for å lede. Men han understreker at definisjonen avhenger av hva du har tenkt å bruke den til.

I GLOBE-studien definerer de ledelse som ”the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the **effectiveness** and **success** of the organization” (House 2004: 15). Denne definisjonen er todelt. Første delen handler om samspill mellom leder og de som blir ledet. En leder er en person som har evne til å påvirke

og utruste andre. Andre del av definisjonene handler om det de er satt til å lede. Ledere har fått posisjonen sin for å lede andre, organisasjonen, bedriften mot et presist mål.

Weber hevder at ledelse alltid må forstås kontekstuel. Den tilgangen leder har på makt, legitimitet og autoritet er formet av den konkrete historien og de politiske forholdene organisasjonen er en del av (Weber hos Leftwich 2010: 103). Også Plueddemann (Plueddemann 2009) hevder ledelse er formet av kultur. Han mener at definisjonen på ledelse kommer helt an på kulturen den defineres inn i og at det derfor er vanskelig å finne en universell definisjon på hva ledelse innebærer. Personer fra en kultur med sterkt fokus på måloppnåelse vil definere ledelse som det å oppnå bestemte mål gjennom andre mennesker, mens en kultur som er mer fokusert på relasjoner vil ha en definisjon som legger vekt på leders evne til å bygge relasjoner og allianser (Plueddemann 2009: 14). Plueddemann hevder at misjonærer og andre som skal lede på tvers av kulturer eller tjene under en leder fra en annen kultur, må lære seg lederstil på samme måte som man bruker tid på å lære seg det lokale språket (Plueddemann 2009: 152).

GLOBE-studien undersøkte hva som ble ansett som god ledelse i de forskjellige kulturene. De gikk ut fra seks idealtyper av ledere: Leder som karismatisk/verdibasert, teamorientert, involverende, autonom, personorientert og selvbeskyttende. Den første er mest ønskelig i alle kulturer, men for resten varierer vurderingene etter hva slags kultur de arbeider i (House 2004). GLOBE-studien viser at ledere blir formet av dominerende verdier i samfunnet. Hva som er ansett som god ledelse avhenger av 1) samfunnets praksis, 2) samfunnets verdier, 3) organisasjonens kulturelle verdier og 4) organisasjonenes kulturelle praksis (House 2004: 593). I Nord-Europa foretrekker vi en leder som er visjonær og kan inspirere, mens det er mindre viktig at han er opptatt av personlige relasjoner. Og han bør ikke være opptatt av status (House 2004: 689). I Afrika sør for Sahara er det viktig at leder er relasjonsorientert og tar folk med på rådslagning. Han bør være følsom for andre mennesker og mer opptatt av å ta vare på familie og venner enn å ta vare på seg selv (Northouse 2010).

## 2.4 Særtrekk ved religiøs ledelse

Det jeg skal undersøke er ledelse i menigheter i Mali. Da blir det interessant å se på om den religiøse konteksten, menigheten, gir spesielle utfordringer eller føringer for hvordan ledelse formes.

Harris (Harris 1998) forklarer ledelse av religiøse organisasjoner ved å sammenligne dem med de trekk vi kjenner fra frivillige organisasjoner. En frivillig organisasjon kjennetegnes ved at den nettopp er basert på frivillighet. Den består av mennesker som ønsker å slutte seg sammen for en felles sak, og den har ofte ingen, eller få, ansatte (Harris 1998: 608). Det at mennesker frivillig velger å bli med i en organisasjon og også frivillig kan velge den bort igjen, fører til noen utfordringer for leder:

- ✓ Dersom medlemmene ikke opplever at de får noe tilbake for å være med i organisasjonen, så forlater de organisasjonen. Det betyr at leder må være oppmerksom på medlemmenes behov og møte dem. Lederen har også lite mulighet til å bruke makt for å styre medlemmene.
- ✓ Medlemmene søker mot organisasjonen på grunn av det sosiale. Det gjør at de ofte ikke har særlig fokus på oppgaven. På møter der man skal ta avgjørelser kan selve prosessen oppleves som det viktige. Siden det ofte er sprikende interesser i en gruppe kan man bruke lang tid på å komme fram til felles enighet.
- ✓ Rollen og statusen til betalt stab er litt tvetydig. Det kan være utydelig for dem selv og for medlemmene om de er der for å støtte opp rundt de frivillige eller for å utføre oppgaver.

Harris sammenlignet disse trekkene med funn hun hadde gjort i fire religiøse forsamlinger i England (en pinsemenighet, en katolsk, en anglikansk og en synagoge). Hun fant at det var mange likheter (Harris 1998: 609).

- ✓ Medlemmene har blitt med frivillig og forventer å få bidra med det de vil, når de vil.
- ✓ De forventer ikke at noen andre skal si dem hva de skal gjøre eller hvordan, men de forventer at det sosiale livet i menigheten er godt og givende.
- ✓ De føler identitet til den lokale menigheten og ikke til kirkesamfunnet.
- ✓ De er usikre på hvilken rolle betalt stab skal ha.

I tillegg er det noen ekstra utfordringer som er særegne for religiøse organisasjoner, da særlig på feltene leders rolle, målsetting og endring.



## **Leders rolle**

Ledere i kirken har et ekstra ansvar fordi de også er åndelige leder. Gjennom utdanning og opplæring har de fått et spesielt ansvar og en autoritet til å bestemme over lekfolk (Harris 1998: 612). De har også ofte fått et spesielt kall til å lede (Carroll 1992: 2). I kirken har det opp gjennom historien vært to tendenser innen ledelse. Den ene kan kalles eksternalisert ledelse. Der har man innviede prester som har sakramentansvar, og autoriteten er basert på utdanning. Internalisert ledelse har vi der man snakker om det allmenne presteskap og er opptatt av å bringe medlemmene inn i et fellesskap. Her er forventningene at leder mye mer enn å gå foran skal sette medlemmene i stand til å utføre oppdraget (Carroll 1992: 6). Uenighet rundt hvor mye leder skal lede og hvor mye lekfolket skal slippe til fører ofte til maktkamp.

En annen kilde til konflikt er de ulike forventningene til engasjementet i menigheten. Lederen (pastoren) har med seg en forståelse for at det som skjer i menigheten er viktig for livet og evigheten og tror fort at aktiviteten i menigheten er sentrum for menneskers liv. Men mange medlemmer opplever kirken som en frivillig organisasjon der de kobler seg på og av som de vil (Harris 1998: 609).

Lederen for menigheten vil ofte ha en viktig rolle som bindeledd mellom menigheten og kirkesamfunnet den er en del av. I mye større grad enn menighetsmedlemmene ser lederen seg som del i en større sammenheng (Harris 1998: 613).

## **Mål**

Harris (Harris 1998) påpeker at en felles utfordring for ledere i religiøse sammenhenger er det skviset de kommer i, i forhold til måloppnåelse. Lederne kjente på en dårlig samvittighet. På den ene siden ble de møtt av uttalte og ofte uoppnåelige mål ("Gå og gjør alle mennesker til disipler"). På den andre siden krevde medlemmene å bli møtt på sine personlige behov, samfunnet stilte forventninger, og lederne måtte ofte prioritere spørsmål rundt organisasjonsstrukturen i stedet for langsiktige visjoner (Harris 1998: 605).

En frivillig organisasjon blir holdt oppe av medlemmenes bidrag av tid og penger. I bytte får de stor innflytelse på arbeid og mål. Menigheter er også ofte fullstendig avhengige av midler fra medlemmene, men siden målene er religiøse er de relativt faste og medlemmene har ikke

innflytelse på dem (Harris 1998: 614). Noen av konfliktene mellom leder og lekfolk går også på leders vanskeligheter med å utruste lekfolket i stedet for å prøve å nå målet på egen hånd. Lekfolket forventer å kunne bidra (Harris 1998: 607).

## **Endring**

Harris hevder at endring er veldig vanskelig å få til i en religiøs organisasjon. Medlemmene som har som utgangspunkt at de er med for å bli møtt på sine behov, ønsker ikke endring og leder må jobbe hardt for å få endring til å framstå som en mulighet og ikke en trussel (Harris 1998: 605). Medlemmene har ofte ikke lyst til å få nye med eller starte aktiviteter for å hjelpe andre, særlig personer utenfor gruppa. De kan gjøre det av og til, men ville ikke binde seg. Det kan derfor være vanskelig å få i gang et arbeid som skal drives kontinuerlig (Harris 1998: 610).

Både Harris og Carroll er inne på at ledelsen i kirken fort kan bli mer opptatt av strukturer enn av åndelig lederskap (Carroll 1992: 11; Harris 1998).

Tjenende lederskap ble introdusert som begrep av Greenleaf i 1970 (Greenleaf hos Andersen 2009). Det karakteriserer en leder som har som hovedmotivasjon å tjene andre. Han blir leder for å kunne tjene, har fokus på å få medarbeiderne til å utvikle seg og på å møte behovene hos medarbeider og andre (Andersen 2009: 5). I den kristne ledelseslitteraturen har man i nyere tid lagt sterk vekt på leder som tjener (Askeland, Grimstad, Hougsnæs & Lande 2003: 119). Man kan også ut fra Bibelen finne gode skriftsteder som viser at en kristen leder skal være ydmyk, blant annet historien det Jesus vasker disiplenes føtter.

Plueddemann (Plueddemann 2009) hevder at det viktigste for en kristen leder som skal lede over kulturgrenser er å bli seg bevisst sine egne kulturelle verdier, lære å kjenne verdiene til den andre kulturen og finne hva som er bibelske prinsipper. Han advarer mot faren ved å bare se de prinsippene som passer til vår egen kultur, man kan for eksempel finne bibelsk belegg både for autoritært og tjenende lederskap. Men man må se på prinsippene som ligger bak, som at en kristen leder må elske de han skal lede (Plueddemann 2009: 64-64).

## **2.5 Oppsummering av teorikapitlet**

Teorien kan være en hjelp til å forstå verden og hvordan den er skrudd sammen. Gjennom de ulike kulturdimensjonene til House (House 2004) har jeg fått et kart som jeg kan bruke til å se nærmere på det maliske synet på ledelse. Jeg forventer at funnene peker i retning av en kultur som er sterkt personorientert, med stor maktavstand, vekt på gruppekollektivitet, men med lite likestilling.

Min oppfatning er at det å se på religiøse organisasjoner som en frivillig organisasjon (Harris 1998), ikke er noe spesifikt vestlig. Jeg tror at også i Mali vil mye av tankegangen rundt menigheten være preget av organisasjonstankegang, men jeg er usikker på hvor mye av den tradisjonelle måten å lede på som finnes i kirken. Hvor stor betydning har kastetilhørighet for eksempel, og fungerer autoktonprinsippet også i kirken slik at den som først ble kristen et sted automatisk stiller sterkest når det skal velges leder?

Plueddemann (Plueddemann 2009) holder fram viktigheten av å vite hva som er rett ledelsespraksis i den kulturen man er, men samtidig hevder han at det finnes et bibelsk verdensbilde som alle kulturers praksis må justeres mot. Hvor mye har, for eksempel, tanken om leder som en tjenende leder slått rot i kirken i Mali? Dette er noe av det jeg håper å finne svar på gjennom funn og analyse.

### **3 Metode**

I dette kapittelet vil jeg beskrive og begrunne metodene jeg benyttet i denne masteroppgaven, si noe om hvilke valg jeg har gjort i forhold til utvalg av intervjupersoner og hvordan analysen er gjort.

#### **3.1 Valg av metodisk tilnærming**

Gjennom denne oppgaven hadde jeg et ønske om å få innsikt i hvordan lokale kristne ledere i Normisjons samarbeidskirke i Mali, EELM, forstår ledelse både i samfunnet og i kirken. Det er fenomenet ledelse jeg ønsker å finne ut av, i den lokale maliske konteksten.

Fenomenologisk tilnærming brukes for å forstå hvordan mennesker i en konkret setting oppfatter et fenomen, hvilken mening de tillegger en handling eller ytring (Johannessen, Tufte & Kristoffersen 2010). Man er interessert i å tegne et bilde av hvordan mennesker opplever forskjellige fenomener og man er opptatt av å forstå sosiale fenomener ut fra intervjupersonenes eget ståsted (Kvale, Rygge, Brinkmann & Anderssen 2009: 45). Når jeg nærmet meg ledelse som fenomen i kirken i Mali, var jeg interessert i å finne ut hvordan de lokale lederne selv oppfattet ledelse og hva de mener er med på å forme ledelse.

Men jeg ønsket mer enn bare å beskrive. Jeg ville også finne mening, forsøke å fortolke de historiene og den informasjonen jeg fikk. Hermeneutikk handler om å fortolke mening, ofte med utgangspunkt i en tekst. Man studerer meningen, hensikten, intensjonen med det som er formulert. Den kjente hermeneutiske sirkel beskriver tolkningsprosessen der man beveger seg fra del av teksten til hele teksten for å forstå ords betydning, eller man kan bevege seg fra en forforståelse til ny erfaring til ny forforståelse. Sirkelen er egentlig et lite dekkende ord, for det handler mer om en spiral der forståelsen eller kunnskapsområdet utvider seg hele tiden (Kvale et al. 2009: 216). I møte med teksten (de transkriberte intervjuene) hadde jeg med meg min egen erfaring og forforståelse samtidig som teorien ga nye input på forståelse og tolkning. Analysen av funnene har blitt til gjennom en stadig veksling mellom disse tre elementene, av og til forklarer de hverandre, av og til yter de motstand. For meg har det vært en spennende og utfordrende dans å være med på.

For å få svar på problemstillingen min valgte jeg å foreta intervjuer. GLOBE-studien bruker spørreskjema for å kartlegge de ulike kulturdimensjonene. Jeg valgte en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer. Gjennom kvalitativ metode kan jeg fange opp meninger og opplevelser som ikke så lett lar seg tallfeste og måle. Jeg var også interessert i å få tak i historier som kunne si meg noe om ledelse og intervjupersonenes forhold til ledelse. Ofte får man inntrykk av at man gjennom kvalitative undersøkelser får fram mindre nøyaktig kunnskap enn gjennom kvantitative undersøkelser. Alvesson og Sköldberg peker på at forskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode ikke dreier seg så mye om hvor eksakt kunnskap man ender opp med, men heller hvilket utgangspunkt man har.

*[De kvalitative metoderna] utgår från studiesubjektets perspektiv, medan kvantitativa studier typisk i högre grad utgår från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som skall stå i centrum (Alvesson & Sköldberg 2008: 17).*

I en kvantitativ undersøkelse vil forskeren ha et tydelig teoretisk utgangspunkt og sjekke ut om hypotesene han har dannet seg stemmer. Jeg valgte å ta utgangspunkt i GLOBE-studiens 9 kulturdimensjoner, men jeg ville likevel være åpen og spørrende i møte med intervjupersonene. Jeg håpet at jeg gjennom intervjuer ville finne ut hva ledere i Normisjons samarbeidskirke i Mali tenker om ledelse og hva som blir ansett som god ledelse. I analysedelen vil jeg komme tilbake til kulturdimensjonene og om de stemmer også i Mali eller om det er andre ting som blir lagt vekt på der. Selv om jeg hadde en ganske klar for forståelse av hva som kom til å være resultatet av undersøkelsen min, ville jeg likevel ikke begrense meg til svar på spørsmål som jeg på forhånd hadde definert. Jeg ønsket å stille åpne spørsmål for å få intervjupersonene til å komme med sine tanker og oppfatninger.

Gjennom empiri vil man ikke finne sannheten om alt, men ved å studere et fenomen kan man kanskje få et utsnitt av virkeligheten som kan danne kunnskap og åpne opp for større forståelse (Alvesson & Sköldberg 2008: 20). Og det er dette jeg søker gjennom denne oppgaven, å bli i stand til å skjønne litt mer av en bit av malisk kultur og verdensforståelse.

## **3.2 Valg av studieenhet**

### **3.2.1 Å forske i egen organisasjon**

Det er en utfordring å skulle gå inn og gjøre en undersøkelse i egen organisasjon. Jeg kjenner både intervjupersonene og EELM godt. Jeg har både vært aktiv i lederopplæring og vært med på å sette ned det nye regelverket for kirken. I tillegg kommer jeg fra august 2012 til å gå inn som leder for Normisjons arbeid i Mali, og dette var noe intervjupersonene visste om på det tidspunktet intervjuene ble foretatt.

Repstad (Nielsen & Repstad 2004) peker både på utfordringene og fordelene ved å forske på egen organisasjon. Utfordringene er at man lett kan bli nærsynt og ikke se det opplagte. Forskeren er inneforstått med forklaringsmodeller som er gjengse i kulturen og kan ha problemer med å se nye sider av saken. Dersom forsker er høyt i hierarkiet, kan folk komme til å svare det de tror han ønsker å høre. Dessuten kan det være vanskelig å komme med oppfølgerspørsmål fordi man tror man vet hva det er snakk om.

Samtidig kan det være en fordel å kjenne organisasjonskulturen og være familiær med språket i organisasjonen. Det gir mye gratis bakgrunnsinformasjon. Det gjør at forskeren kan se nyanser eller trekke linjer som en helt utenforstående ikke ville sett. Det kan være lettere å merke når folk pynter på sannheten eller er litt unnvikende. Forskeren vil også kjenne til viktige hendelser som har formet organisasjonens kultur og historie og som ofte ligger som premisser i bunn uten å bli snakket om. For meg, inn i en kontekst som er så annerledes enn min egen, har det vært en absolutt fordel å kjenne til noe av rammene og historikken fra før. Det har gitt meg andre type spørsmål enn de jeg ville hatt uten denne forforståelsen, og jeg tror det har gitt meg mulighet til å kunne dykke dypere ned i stoffet.

Johannesen (Johannessen et al. 2010) peker på at forsker uansett må være seg bevisst at han som person påvirker arbeidet på flere måter. Det er forskeren som velger ut hva som skal observeres, hva som har betydning, hva han spør etter. Det er også forsker som velger ut hvilke utsagn som skal tillegges vekt, trekkes ut og presenteres som funn. Og ikke minst vil han i analysefasen være påvirket av forforståelsen sin (Johannessen et al. 2010: 39).

Mot en alt for snever forståelse av organisasjonen kommer teorien. Gjennom den teorien man bruker vil man kunne få distanse til stoffet og et utvidet syn på mulige sammenhenger og

forklaringsmodeller. Under analysedelen har det vært nyttig å få innspill fra veileder og veiledningsgruppen på studiet. De har gjort meg oppmerksom på felt hvor jeg har hatt blindsoner. Tilbakemeldingene har tvunget meg tilbake til stoffet med en mer distansert holdning. Samtidig tror jeg at den kompetansen jeg besitter i form av kulturforståelse har vært viktig for å få de svarene jeg har fått og for å forstå noe av det som er underforstått.

Når det gjelder intervjupersonenes ufrihet i forhold til en hierarkisk overordnet, så fikk jeg ikke inntrykk av at intervjupersonene holdt opplysninger tilbake. Det virket tvert imot som om de var glade for å få muligheten til å forklare hvordan ting egentlig henger sammen. Selv på spørsmålet om kvinner i det hele tatt kan være ledere virket det ikke som om de tenkte på at jeg selv er kvinne og skal gå inn i en lederstilling før etter at de hadde svart. Det at jeg kjente de fleste intervjupersonene godt gjorde at vi hadde en trygghet og åpenhet, og flere tok en fortrolig tone når de skulle understreke viktigheten i det de sa: ”Therese, nå skal du høre...”

### **3.2.2 Utvalg av intervjupersoner**

Fra 27. november til 16. desember 2011 var jeg i Mali for å foreta intervjuer. I løpet av de tre ukene gjennomførte jeg 14 intervjuer med ledere i to av EELMs menigheter, i Bafoulabé og Oussoubidiagna. Det er to store menigheter i Normisjon sammenheng med ca 40-50 voksne medlemmer. Siden dette allikevel er forholdsvis små menigheter med lite organisert aktivitet, valgte jeg å innlemme i lederbegrepet personer som er toneangivende, som har eller tar ansvar i menigheten. I den ene menigheten gjennomførte jeg intervju med 7 personer, fire menn og tre kvinner. I den andre menigheten intervjuet jeg 5 personer, fire menn og en kvinne. For å undersøke om det var forskjeller på hvordan man tenkte om ledelse i kirken og ellers i samfunnet, intervjuet jeg i tillegg to personer utenfor kirken. Den ene er ansatt på rådhuset, den andre er en griot og representerer det tradisjonelle samfunnet. Jeg hadde planlagt å få til en jevnere representasjon av menn og kvinner, men av ulike grunner ble det vanskelig å gjennomføre. De fire kvinnene som jeg hadde intervju med svarte ganske likt mennene, også på hva som var kvinners rolle og om en kvinne kunne lede. Derfor tror jeg ikke at resultatet hadde blitt annerledes selv om jeg hadde fått til en jevnere fordeling i kjønn.

Før jeg begynte intervjuene forklarte jeg intervjupersonene at jeg ønsket å foreta intervjuer i forbindelse med en masteroppgave om ledelse. Jeg forklarte at intervjuene kom til å danne

grunnlag for drøftingene mine rundt ledelse i Mali. I framstillingen har jeg kodet navnene på intervjupersonene slik at de ikke er direkte gjenkjennelige. Jeg har allikevel valgt å skrive hvilke posisjoner de forskjellige har i samfunnet eller i kirken, siden det kan være viktig for forståelsen av sammenhengene. Det gjør noen av dem gjenkjennelige for de som er lokalkjent i EELM, men for de fleste lesere vil intervjupersonene fremdeles være anonyme. Gjenkjennelsen representerer dessuten ikke et problem siden vi diskuterer ledelse generelt og intervjupersonene ikke kommer med synspunkter som de ikke ville ha kommet med dersom det hadde vært en åpen diskusjon.

### **Presentasjon av intervjupersonene:**

AF: mann, adelig, pastor i en av menighetene.

AC: kvinne, adelig, har sittet i synodekomiteen, sitter nå i distriktskomiteen i sitt distrikt, sitter i menighetsrådet i lokalmenigheten, aktiv i kvinnegruppe i menigheten.

AS: kvinne, adelig, har vært med i kontrollkomiteen for synodekomiteen, sitter i menighetsrådet i lokalmenigheten, aktiv i kvinnegruppe i menigheten.

MD: mann, adelig, sitter som formann i menighetsrådet i lokalkomiteen.

TK: mann, adelig, er tidligere kirkepresident i EELM, er leder for en lokal bistandsorganisasjon, politisk aktiv.

AK: kvinne, adelig, sitter som leder for kvinnegruppa i menigheten lokalt, er politisk aktiv.

EK: mann, adelig, er politisk aktiv, har vært leder for barne- og ungdomsarbeid i lokalmenighet og i distriktet.

BD: mann, adelig, er aktiv med i menigheten, men ingen lederverv.

ADi: mann, griot.

ADa: mann, slave, tidligere kirkepresident, sitter som formann i menighetsrådet i lokalmenigheten og er med i synodekomiteen, er politisk aktiv.

MK: kvinne, slave, er aktiv i kvinnegruppa i menigheten.

AD: mann, skinnarbeider, jobber som sekretær på rådhuset.



ED: mann, adelig, sitter i menighetsrådet i lokalmenigheten og i distriktet, jobber med landsbyutvikling.

DB: mann, adelig, kirkepresident i EELM.

I den ene menigheten var alle lederne jeg snakket med adelige. I den andre menigheten fikk jeg en større representasjon av ulike kaster. Jeg hadde ikke fokus på kastetilhørighet i forhold til ledelse i begynnelsen av intervjurunden, derfor kan jeg ikke si om det er tilfeldig at alle lederne jeg snakket med i den første menigheten er adelige, om det kommer av at det er flest adelige medlemmer i den menigheten eller om de ikke gir plass for personer fra andre kaster i ledelsen. Men dette er et område det hadde vært veldig interessant å forske videre på.

Det jeg var mest bekymret for på forhånd, var språket. Intervjuene skulle foregå på lokalspråk (khassonké eller bambara) eller det offisielle språket, fransk. Jeg så for meg at det kunne bli en utfordring å få nok presisjon i språket når minst en av oss ikke hadde intervjuet på morsmålet. I tillegg til språk kommer også ikke-språklig kommunikasjon inn. Det er utfordrende i et vanlig intervju, men ekstra vanskelig når intervjuer og intervjuperson ikke har samme kulturelle bakgrunn (Kvale et al. 2009). Jeg håpet å få kompensert for disse utfordringene ved å planlegge ordlyden i spørsmålene nøye. I tillegg brukte jeg diktafon for å ha mulighet til å høre gjennom intervjuet flere ganger og få med nyanser som kanskje ikke ville bli oppfattet i en samtale der jeg bare noterte. Etter det første intervjuet skjønte jeg at språket ikke kom til å bli en hindring og det var en stor lettelse. Jeg prøvde å skrive ned intervjuene ganske raskt etter at de var gjennomført og det ga meg mulighet til å spørre folk rundt meg dersom det var enkeltord jeg ikke skjønte. 7 av intervjuene ble fortatt på fransk, 7 på khassonke og bambara. 6 av intervjuene var på 1 time. De andre var på mellom 20 og 45 minutter, og jeg sitter igjen med 86 sider utskrift fra intervjuene.

### **3.3 Metode i analysearbeidet**

Analysen har vært en prosess som har gått i flere omganger. Som jeg allerede har nevnt tok jeg opp alle intervjuene og skrev dem ned på norsk underveis. I min bearbeiding av teksten hadde jeg først en gjennomlesning av teksten der jeg skrev ned de temaene jeg følte var viktigst, mest overraskende eller ble mest snakket om, her kom også noen av

kulturdimensjonene til GLOBE-studien inn. Deretter gikk jeg gjennom teksten en gang til for å systematisere stoffet under disse kategoriene. Jeg gikk så gjennom temaene, for eksempel temaet *ledelse i kirken*, hvilket inntrykk sitter jeg med når jeg leser alle uttalelsene om dette temaet samlet? Dette ble grunnlaget for dypere drøfting (Everett & Furseth 2004). Siden sitatene gjennom det å bli samlet inn i temaer ble løsrevet fra sin opprinnelige kontekst, har jeg måttet gått tilbake til den opprinnelige teksten i etterkant av drøftingen og se om den har blitt tillagt mening som ikke var der opprinnelig eller om den inneholder nyanser som jeg gikk glipp av i begynnelsen.

### **3.4 Validitet**

Hvor sanne er så de dataene jeg har funnet? Er funnene representative for det jeg ville undersøke? Hvor mye er blitt formet av meg som involvert person?

Alvesson og Skölberg peker på at all presentasjon av empiri er tolkning (Alvesson & Sköldberg 2008: 20). Det er ingenting som kan kalles ren empiri, funnene er allerede tolket gjennom den som ser, det vil si intervjupersonene, som kommer med sin forklaring av virkeligheten. Forsker er også med på å danne empirien gjennom det utsnittet han presenterer av virkeligheten. Det som presenteres er en dobbelt fortolket verden, både av den som intervjues og av forsker (Giddens hos Gilje & Grimen 1995: 146). Det er derfor viktig å være følsom og åpen for uventede funn og ulike forklaringsmodeller. I tillegg kommer i denne oppgaven at jeg ikke bare har tolket mening, men også språk. Det er klart at det er en fare for at nyanser har kommet bort i oversettelsen, men jeg har hørt gjennom intervjuene flere ganger for å få en oversettelse som ligger så nær opp til det uttalte som mulig.

Dette er ikke en kvantitativ undersøkelse der meningen er å komme fram til entydige, allmenngyldige svar. Jeg ønsker heller ikke å teste ut noen teoretiske hypoteser. Oppgaven ønsker å være utforskende og undersøkende, og jeg mener at funnene kan stå som gode eksempelfortellinger på hva som er å oppfatte som ledelse i ulike kontekster i Mali. Jeg mener også at de kan si noe om en større sammenheng enn akkurat de to menighetene intervjuene er foretatt i.

### **3.5 Etisk refleksjon**

Kvale (Kvale et al. 2009) gjør oppmerksom på det problematiske i at det i et intervju alltid vil være et asymmetrisk maktforhold. Det er forsker som bestemmer tema for samtalen, hvilke spørsmål som skal tas opp. Når intervjuet er ferdig er det også forsker som har monopol på det å fortolke det som har blitt sagt (Kvale et al. 2009: 52). Dette maktforholdet blir ekstra tydelig når jeg kommer inn ikke bare som forsker, men som en representant for Normisjon og, til alt overmål, som den kommende leder for misjonen. Jeg har forsøkt å være bevisst på dette maktforholdet og stilt intervjupersonene frie både for om de ønsket å stille opp til intervju og hvor åpne de ønsket å være i intervjuet. Jeg har også bestrebet meg på å ha en ydmyk og lyttende holding under intervjuet og fikk inntrykk av at de fleste intervjupersonene opplevde det som en god erfaring.

## 4 Funn og analyse

Utgangspunktet for denne oppgaven var å se på den lutherske kirken i vest-Mali, EELM, og finne ut hva som ble oppfattet som god ledelse der og hvordan ledelse eventuelt er i endring i møte med vestlig tankegods og ideer. Kirken befinner seg ikke i et tomrom, men er del av en kultur som legger rammer for hvordan ledelse formes og oppfattes. Funnene går derfor både på den generelle kulturen og spesifikt på kirkelig ledelse.

Ordet som brukes for leder på khashonké/bambara<sup>5</sup> er *namoxo* (na = foran, moxo =folk). Det betyr en som er foran andre eller en de andre kan se på. Dette ordet brukes om alle slags typer ledere. I intervjuene brukte jeg bevisst dette ordet på leder og ikke ord for leder på fransk. På fransk har man flere ulike ord for leder, og de er ofte knyttet opp til en spesiell kontekst.

Jeg vil i denne delen av oppgaven først presentere kontekster for ledelse. For de aller fleste intervjupersonene mine var det naturlig å snakke om tre forskjellige kontekster der man utøver ledelse. De snakket om familien, en tradisjonell måte å lede på som gjelder for landsbyen, og en demokratisk måte å lede på som gjelder for organisasjoner og i politikken.

De ni kulturdimensjonene i GLOBE-studien ble brukt som et springbrett inn i materien og hjalp meg til å finne ut hva jeg skulle se etter. Jeg ønsker i kapittel 4.2 å presentere noen av funnene ut fra fem av kulturdimensjonene til House et al.

- Maktavstand
- Likestilling
- Kollektivism
- Usikkerhetsnunnvikelse
- Personorientering

I kapittel 4.3 presenterer jeg hva som oppfattes som god ledelse. Når det gjelder synet på hva som er god ledelse er det mange elementer som går igjen og er viktige uansett, mens noen er avhengig av kontekst.

Et av forskningsspørsmålene mine gikk på hvilke muligheter kvinner har for å gå inn i ledelse. I kapittel 4.4 tar jeg opp temaet kvinner og ledelse.

---

<sup>5</sup>Fransk er det offisielle språket i Mali og administrasjonsspråk, men det er få som bruker det i dagliglivet. Bambara er det største nasjonalspråket i Mali og brukes av rundt 80 % av befolkninga. Khashonké er lokalspråk som brukes i Kayesregionen i Vest-Mali.

Kapittel 4.5 er en presentasjon og analyse av funn som går på kirkelig ledelse. Kirkelig ledelse ble sett på som en moderne måte å lede på, på samme måte som politisk ledelse og ledelse av organisasjoner, samtidig ble det holdt fram noen ting som er spesielle for ledelse i kirken.

## **4.1 Kontekster for ledelse**

### **4.1.1 I familien**

Bilde som tegnes opp gjennom intervjuene er et samfunn der de fleste lever i storfamilier som består av brødre med samme far og deres familier. Det er et tydelig hierarki og det er det eldste mannlige medlemmet av familien som er sjef og overhode for familien. To av intervjupersonene uttrykte det sånn:

Siden antikken så har det vært et hierarki. Far til sønn, sønnen må alltid respektere sin far og sin mor, den yngre broren må respektere den eldre. Sønnene i familien må respektere og ære familiesjefen. Så det er sånn. Vi er født inn i dette, så hvis det ikke er sånn, hvis vi ikke har respekt, så fungerer det ikke. Hvis det ikke er sånn da mister familiesjefen ære. (ADa)

Det er storebroren og lillebroren i familien, men alt de har planlagt å gjøre, de vil alltid gå via den gamle. For det er han som er klokest. I familien, for oss er det sånn. Den gamle har det siste ordet. (AF)

Selv om det er den eldste som tar avgjørelser, så bør han ikke være eneveldig. Han kaller alle brødrene sammen og lar alle få si sin mening. Til slutt er det allikevel han som trekker konklusjonen og tar en avgjørelse, og han behøver ikke å følge flertallet. Når avgjørelsen først er tatt er det ikke akseptert å protestere mot den, selv om den er urimelig og selv om man er uenig.

Hvis han vil være en god familiesjef, så lytter han til de andre i familien først. Det er derfor du ser at det alltid er møter i en familie. Dersom jeg skal ta en avgjørelse, så kaller jeg til meg sønnene mine vi diskuterer før jeg tar en avgjørelse. (TK)

Han spør brødrene sine om deres mening og så trekker han en konklusjon til slutt. Men selv om han lyver, så tror jeg ikke at noen kommer til å si nei. Selv om han tar feil, så aksepterer man det. Bestemmelsen som han tar til slutt. Ingen kan si etterpå at: ”Nei, det er ikke sånn.” Selv om det er galt. Det er han som har det siste ordet. (ADa)

Å opponere kan føre til splittelse, og det fører skam over familien. Alle var innforstått med at dette var systemet, men for noen var det litt hardt å svelge.

Det er ikke lett. Siden vi bor i fellesskap i en storfamilie, når du er en lillebror, så har du ikke noe du skulle sagt. Du må underkaste deg, du har ikke noen avgjørelse du kan ta. Du må adlyde de eldre brødrene. [...] Ofte så blir man opprørt, men man godtar det. Man kan gjøre opprør, men vi gjør det ikke. Mellom oss så er vi redde for å gjøre opprør og vi akseptere det. Selv om jeg vet at det ikke er den beste avgjørelse og det ikke er det valget jeg ville tatt, men hva skal man gjøre. Du må akseptere fordi det er storebrødrene dine, onklene dine. (MD)

Det er allikevel et krav til familiesjefen at han må være rettferdig i de avgjørelsene han tar. Han må ikke forfordle sin egen kjernefamilie på bekostning av de andre eller ha noen favoritter. Det er forventet at han har omsorg for hele storfamilien og tenker på fellesskapets beste.

Han må være lyttet til og respektert fordi han tar ikke parti, og han sier alltid sannheten når det er et problem mellom de forskjellige familiemedlemmene. [...] Han søker ikke sin egen interesse, men han er sjef for hele familien. (ADa)

Det er lite som er opp til den enkelte å bestemme. Intervjupersonene nevnte som eksempler dersom det er snakk om giftemål til et av barna eller en av konene i familien ønsker å reise hjem og besøke sin familie, så er dette noe som ikke bestemmes av ektemannen eller faren til barna alene (og i hver fall ikke kona eller de barna det gjelder!). Men det er de andre brødrene eller onklene i familien som tar avgjørelsen og informere ektemannen.

Enkelte spørsmål blir bestemt av mannen selv, for eksempel dersom konen vil flette seg, sånne elementære ting, vil ha nye klær, sånne småting. Der kan ektemannen bestemme det selv. Men for andre spørsmål så må han høre med brødrene. Hvis for eksempel konen vil reise, vil dra hjem til foreldrene, så er det ikke mannen vanligvis som bestemmer. Nei, nei. Det er brødrene som er der som bestemmer, men dette er ting som, vi må si at det er ting som blir strengt overholdt i enkelte familier og i andre så er det ikke så strengt. I andre kan mannen bestemme helt selv, men det er sjelden. (EK)

Fordi selv om det gjelder bryllupet til datteren din. Jeg, datteren min, hvis det er hennes bryllup, så kan ikke jeg ta en avgjørelse, hvis storebrødrene mine ikke tar en avgjørelse, så kan ikke jeg ta en avgjørelse for hennes bryllup. Jeg må følge mine brødre. (MD)

Økonomisk har storfamilien tradisjonelt fungert som en enhet. De har felles åker og felles matlager som de alle bidrar til. Når de yngre brødrene i en familien har jobb, leverer de lønna til faren eller den eldre broren. Han sørger så for familiens utgifter.

Alt det du gjør, selv når du dyrker, selv pengene du tjener hvis du har en jobb, det er mange familier der de kommer og gir alt til den eldste i familien. [...] Selv om en i familien er i utlandet hvis han har en kone hjemme og sender penger hjem, [...] så er det storebroren han sender hjem til. (AF)

Denne økonomiske ordningen gjør at alle har et kollektivt ansvar for hverandre. Man mister noe av sin frihet, men samtidig vet man at man blir tatt var på i familien og at familien er der som en sikkerhet.

Flere av intervjupersonene mente at det var en endring på gang. Noen pekte på at det ikke lenger var den eldste som bestemte i alle familier. Man var mer fri til å bestemme selv, men man måtte informere de eldre.

Når han er i storfamilien [...] uansett hva han bestemmer så må han si det til brødrene og onklene. Det er å vise respekt, han må si det til de eldre, selv om de kommer til å være enige, han vet selv at de kommer til å være enige, men det er å vise respekt, det gjør at de får en god relasjon. [...] Han bare informerer, ”jeg har tenkt å gjøre sånn”. Men det er han selv som bestemmer det. (BD)

Storfamilier har tradisjonelt hatt måltidene felles, men det begynner å bli sjelden. Man fortsetter med fellesåker, men har samtidig delt tunet opp i kjernefamilier der hver har det økonomiske ansvaret for sin familie, selv om de fremdeles bor på sammen tun.

Nå, å finne en familie der sønnene til samme far og samme mor spiser sammen, det er sjelden nå. Hver enkelt har sin kjernefamilie. Nå er de fleste storfamilier delt opp i kjernefamilier. (ADa)

Familiesjefene har ikke automatisk den samme autoriteten som de hadde før. Dersom de ikke blir funnet verdige vil de yngre protestere og ikke respekterer dem.

Familiesjefen har ikke lenger den autoriteten. Fordi hjertene har forandret seg med den verden vi har i dag. Så folk søker sin egen interesse, og de tenker ikke lenger på det beste for fellesskapet og da har ikke sjefene lenger den respekten de hadde før. De blir utfordret i dag. (ADa)

Ledelse i familien er basert på den autoritet man har som eldste mannlige medlem i familien. Storfamilien er kanskje den konteksten der leder har mulighet til å være mest autoritær. Selv om han må forhøre seg med andre før han tar en avgjørelse, så er det leder som tar den endelige avgjørelsen og det er lite rom for å diskutere eller protestere på avgjørelsen i ettertid. Selv om det kan være vanskelig for noen, så aksepterer de fleste at familiesjefen tar avgjørelser som gjelder alle. Det er i forhold til familiene at intervjupersonene mine uttrykte

tydeligst en stor maktavstand, litt underlig kanskje siden det gjelder den nærmeste familie. Men tanken om faren som leder for familien ligger så dypt forankret at det er vanskelig å sette spørsmålstegn med det. Gruppekollektivismen er en av GLOBE-studiens kulturdimensjoner. Den kom tydelig til uttrykk i uttalelsene rundt familien. Man har en sterk tilknytning til gruppen. Man blir født inn i et kollektivt fellesskap og har forpliktelser til dette fellesskapet. Flere av intervjupersonene pekte på at det er i forandring på gang. Familiesjefene har ikke mulighet til å være så autoritære som de var før. Det ble stilt krav om at de skulle ta rettferdige avgjørelser noe som kanskje kan leses som en ørliten forskyvning mot at de ikke bare har autoritet ut fra hvilken plass de har i familien, men også ut fra gode egenskaper som leder. Men det er fremdeles lite rom for individet og de individuelle avgjørelsene i fellesskapet.

#### 4.1.2 Tradisjonelt

I den tradisjonelle kulturen i landsbyen er det kastetilhørighet<sup>6</sup> som bestemmer hvem som kan ha hvilke posisjoner. En landsbysjef vil alltid være en adelig mann fra den familien som grunnla landsbyen, og han må være den eldste personen i den eldste generasjonen.

Når man tar tradisjonen først, for eksempel når man velger en landsbysjef, ofte i det tradisjonelle miljøet så er det etter familie. Spesielt de adelige. Det er alltid en adelig som blir utvalgt til å være landsbysjef. Men alle disse adelige landsbysjefene, de har rådgivere. Disse rådgiverne, de kan være adelige, de kan være slaver, de kan være fra en kaste. (ED)

Landsbysjefen tar ingen avgjørelse alene. Han har et landsbyråd som han kaller sammen når det oppstår en situasjon i landsbyen. Rådgiverne trenger ikke være adelige. De kan komme fra alle kaster. Landsbysjefen legger fram saken for rådgiverne sine. Alle kommer med sine innspill og leder konkluderer med en avgjørelse.

Landsbysjefen han må samarbeide med rådgiverne sine gjennom å fordele oppgaver. Hver rådgiver har en rolle. [...] Hvis det er et problem i en familie, eller hvis det er et problem mellom denne landsbyen og en annen landsby, så er det denne lille gruppen med rådgivere som tar ansvar for å løse dette problemet. Og i disse gruppene så er det nødvendigvis folk fra kastene. [...] Så denne lederen også, obligatorisk, så må han ikke være en diktator. Så han må ikke ta en avgjørelse alene. Han må alltid ha samlinger og samarbeide med rådgiverne sine. Lytte til dem og etterpå, samstemmig, komme med en konklusjon, ta en demokratisk avgjørelse. (ED)

---

<sup>6</sup> Om kaster se punkt 1.2.



Dette har vært en utvikling. Tidligere, før uavhengigheten, tok landsbysjefene avgjørelser uten å rådføre seg med noen. Men nå er det forventet at han samler sammen rådet sitt og diskuterer saker for å komme til enighet.

Det har forandret seg. Det skjedde etter at demokratiet kom. Før demokratiet så var det er diktatorisk styre. Men med utviklingen i verden, så så vi at virkelig det er ikke mulig. [...] Så det er demokratiet som er i ferd med å forandre samfunnet litt etter litt. (ED)

I GLOBE-studien pekes det på at man i Afrika sør for Sahara er opptatt av at ledelse må være involverende og teamorientert. Det kan virke som om det i den tradisjonelle konteksten med landsbysjef og landsbyråd er lagt stor vekt på leder som en samlende person. Leder er et viktig symbol og samlingspunkt, men har lite makt til å ta beslutninger på egenhånd. Det virker også som om det er lite grad av maktavstand til de styrende i landsbyen. De representerer ulike familier i landsbyen og har som oppgave å ta avgjørelser til fellesskapets beste og å mekle i konflikter mellom personer og grupper.

#### **4.1.3 Samfunnet/politikken**

Når de snakket om ledelse i organisasjoner og i politikken trakk intervjupersonene fram andre kvaliteter enn alder og kaste. Her blir lederne valgt ut fra egenskaper og kvaliteter, selv om eleganse, penger og forbindelser også ble nevnt.

[N]å ser vi på dem som kan arbeide. Den som ønsker fred for alle. Det er dem vi liker. Selv om han er slave, hvis han er et godt menneske så kan han være leder. NN Touré, det er en ungdom, men han kan arbeide. For folk liker ham også. (ADi)

Vanligvis så velger man leder, hvis det er i samfunnet, så er det kompetanse som gjelder. Vi velger en leder som har en viss kompetanse. Vi kommer ikke til å ansette noen som fylkesmann dersom han ikke har studert administrasjon, eller har master i juss. Man kan ikke ansette en person for en bistandsorganisasjon og sette ham til å jobbe med landbruk dersom han ikke er utdannet innen landbruk. Det er ikke mulig. (TK)

Men et viktig poeng som ble framhevet av flere var at en leder må være sosial. Det må være en som er vennlig mot folk, som søker fellesskap med folk. En som liker folk og som folk liker. Dette var den første egenskapen som ble nevnt av nesten samtlige intervjupersoner.

Av og til når du er leder, selv om du ikke har mye, du vet at jeg har ikke mye, men jeg er god mot folk, ler, snakker med folk. Jeg vet hva folk liker å høre, sier det til dem,

selv om du ikke gir noe, hvis du viser dem at du liker dem, så sier de: ”AK kom og vi snakket så godt sammen og vi var enige og lo sammen!” Latter viser at du er et godt menneske. (AK)

Alle understrekte at det ikke lenger var nødvendig å være adelig. Folk fra alle kaster kan velges inn som politikere og det er heller ikke et handikapp å være ung. Men dette ble nyansert litt av to av intervjupersonene som la til ”i teorien”.

Men det er bare i teorien! Det er ikke i praksis. Med politikken i Mali, eller i Afrika, så kommer vi med vakre teoretiske setninger, men i praksis så er det noe annet. [...] For øyeblikket så har de ikke forandret seg i det hele tatt. (ED)

De forklarte seg med at dette er en prosess som begynte med desentraliseringen og at det er en prosess som ikke går fort. I Oussoubidiagna, for eksempel, ville det være utenkelig med en ordfører som ikke er mann og adelig, selv om det finnes i flere andre kommuner.

Hos oss her så har ikke evolusjonen kommet så langt ennå. Men i nord så er det kvinnelige ordfører. Ja, jeg tror til og med i Tombouctou. Jeg vet ikke om det er i selve Tombouctou, men det er en kvinnelig ordfører der. Det er andre steder også der det er kvinner som er ordfører. Men hos oss her, så er folk ikke kommet til det nivået. (AD)

I politikken og organisasjoner har man også nye styringsverktøy. Det holder ikke lenger å se hva tradisjonene sier eller å prøve å finne fram til en felles enighet. Man har lover og regler som man må forholde seg til og følge, men det er viktig å være oppmerksom på hva tradisjonen sier og balansere de to tradisjonene opp mot hverandre.

Hvis det er en person som er valgt eller en representant for staten da må de se på loven og regelverket før de tar en avgjørelse. Er det i samsvar med loven? Er det i samsvar med regelverket? Det er en første ting. Etter det, hvis det er i samsvar med det så må man se også ofte, er det noe som kan fungere i samfunnet. Du vet at i 2010 så prøvde man å få igjennom en ny familielov, den var i samsvar med loven, men du så at i samfunnet så skapte den mye uro i Bamako. Folk sier at den ikke er i samsvar med det folk mener, den er ikke i samsvar med lover, eller med vanene til folk. Så man må ha en dosering. Man kan ikke gjøre alt bare i samsvar med tradisjonen, for det er ikke tradisjonene som styrer, men man må ofte dosere litt. (AD)

Det er i organisasjoner og politiske partier at det kan observeres de største endringene i samfunnet når det gjelder synet på ledelse og hva som er god ledelse. Også her ble det understreket at en leder ikke kan ta avgjørelse på egenhånd, men i tillegg var det et krav til at denne personen har en kunnskap eller ferdigheter som gjør ham i stand til å lede. Lederens autoritet er ikke lenger knyttet til en posisjon han har fra før i samfunnet eller en status han er født med, den må bygges opp ut fra utvist dyktighet. Dersom vi bruker Trompenaars oppdeling i status basert på achievement eller ascription ser vi at det har skjedd en tydelig endring. I familien og i det tradisjonelle samfunnet er de eneste kriterier for om du kan bli en

god leder hvilke familie du har blitt født inn i eller når i rekken du er født. I det politiske samfunnet kommer evner og kapasiteter inn som kriterier for å bli valgt. Men det er allikevel en balansegang. Selv en moderne leder må holde seg innenfor visse tradisjonelle grenser for å beholde legitimitet som leder. Det viktigste for leder er å være personorientert og vise seg som en sosial person med interesse for andre mennesker.

## **4.2 Kulturdimensjonene**

### **4.2.1 Maktavstand**

*I 2009 skulle jeg på en kirkekonferanse i Koutiala, 8 timers biltur fra Bamako. Jeg reiste sammen med to norske direktører (en fra Normisjon og en fra Norsk Misjonssamband), en pastor fra en kamerunsk misjonsorganisasjon og tre representanter fra samarbeidskirken vår i Mali. Den kamerunske pastoren var høyest, så vi norske foreslo at han skulle sitte framme. Han syns i utgangspunktet at plassen passet bedre for en direktør, men malierne insisterte på at han som pastor burde ha god plass og han aksepterte tilslutt. De yngste malierne hoppet inn bakerst og så ble vi to norske og den eldste malieren sittende i midten. Vi norske skiftet på å kjøre. Men da en av direktørene ved en omrokering plutselig havnet helt bakerst ble det for mye for den kamerunske pastoren. Han protesterte høylydt og hoppet ut av bilen. Et sted fikk grensen gå. At en direktør måtte sitte bakerst stred mot all folkeskikk og han skjelte ut malierne som hadde vært ukristelige nok til å gå med på å flytte framover.*

Denne episoden var med på å sette i gang spørsmål hos meg. Det var tydelig at vi var fra tre kulturer som hadde veldig forskjellig oppfatning av hva som var forventet av en leder og hvilke privilegier en leder hadde rett på. Og dette var et av de punktene jeg var opptatt av å finne ut av i Mali. Det viste seg at dette kanskje også er et av de områdene der det har skjedd en størst utvikling.

[M]akten i dag er ikke lenger sånn som den var i går. I går var makten monarkisk, eller den var absolutt, når sjefen ga ordre om å gjøre noe, så ble det gjort helt automatisk, man kunne ikke motsi den ansvarlige, lederen. Men tidene har forandret seg, mentaliteten har forandret seg, regimet i landet er ikke lenger et totalitært styre, eller despotisk. [...] Folk liker ikke lenger å være, hvordan skal jeg si det, dirigert, kommandert som de ble det før. [...] Nå er ofte ikke disse lederne, disse sjefene, dominerende, de er ikke lenger dominerende som de var det før. (EK)

Det ble pekt på en tydelig sammenheng mellom den politiske situasjonen i landet og ledernes mulighet til å utøve absolutt makt. Før og under kolonitiden var lederne eneveldige herskere. Men etter innføringen av demokratiet i 1992 og særlig som følge av omstrukturering av kommunene har det blitt lagt mer vekt på deltakelse. Desentraliseringen har også hatt innvirkning på hvordan man ser på tradisjonell ledelse. Befolkningen krever å bli tatt med på råd og at selv tradisjonelle ledere har rådgivere som de hører på.

Det virker allikevel som om folk har en større tiltro til de tradisjonelle lederne enn til politikerne. Mens en landsbysjef blir oppfattet som en samlende skikkelse for landsbyen blir politikere oppfattet som litt mer opptatt av egne fordeler. De tenker ikke nødvendigvis på fellesskapets beste, men er opptatt av posisjoner og partipolitikk.

Det vil si, sjefene er ikke alltid så opptatt av andres meninger. Det gjør at det er ting, krangler, rundt dem. Der forsvarer alle sitt parti, på rådhuset. De er opptatt av interessene til sitt parti. (AF)

Denne egeninteressen fører til en viss mistro og størst mot dem på toppen. Jo større avstand, jo større mistro. Det er lettere å kontrollere og sanksjonere en lokalpolitiker. En minister eller en politiker høyt oppe i systemet kan ta avgjørelser uten å høre på andre, eller rådgiverne rundt ham er for redd ham til å tørre å si ifra når han gjør feil.

For eksempel på regjeringsnivå.[...] De trenger ikke, selv rådgiverne deres, de sier aldri, de sier ting for å dempe kritikk, men de sier aldri sannheten, det som kan såre lederen. For ofte når man gir råd, så må man gjøre det. (AF)

Og det ble pekt på som et problem også for en vanlig leder. Dersom lederen var for autoritær, ville medarbeider ikke tørre å komme med tilbakemeldinger. Han vil også ha mindre kontroll på medarbeiderne sine fordi han kan risikere at det bare er øyentjenere som gjør det han vil så lenge han står og ser på.

Når du er leder, når folk er redd for deg, så gjør de ikke et godt arbeid. Når de er redde. For når de ser deg, så er de redde, men når du ikke er der, så jobber de ikke. Vi trenger fellesskap, for når du har blitt plassert foran noen, de du er stilt foran, av og til er det bra at du snakker med dem og får ideer fra dem. For du er stor, men det kan hende at noen har en god tanke, selv om de står på bunnen så kan de ha gode tanker. Derfor mener vi at en god leder det er en som lytter til folkene sine. (DB)

Men det er allikevel sånn at ledere får privilegier og det er forventet og akseptert at de blir respektert og vist spesielt hensyn.

... og ikke bare litt, men veldig. De gir dem makt og setter dem fremst. For hvis noen sier nå at en minister skal komme til Bafoulabé, til og med hvis veien ikke er god, så

reparerer de den før han kommer slik at han ikke skal lide noe vondt. For det er en sjef. Så i samfunnet så blir de veldig respektert. (DB)

I følge GLOBE – studien skulle man forvente en middels stor maktavstand i Mali (House 2004: 541). Jeg fant ikke så stor maktavstand som jeg hadde trodd på forhånd. Noe av grunnen til dette kan være at jeg foretok intervjuene mine i to landsbyer med ca 3000 innbyggere. Det er små og tette samfunn der alle kjenner alle, og der de aller fleste har vokst opp sammen. Selv om det er noen rike familier i området, så er det relativt liten forskjell i levestandard hos de fleste. Det finnes ingen industri eller bedrifter i området og ingen av de som ble intervjuet har erfaring fra å arbeide i en større bedrift. Det er tenkelig at svarene hadde hellet mer mot en tydeligere høy maktavstandskultur dersom jeg hadde foretatt intervjuer i Bamako eller en annen storby der man også har større sosial avstand. Noen av intervjupersonene var inne på at ledere i større sammenhenger kunne være mer arrogante og autoritære. Dette gjaldt f.eks. politiske ledere på høyt nivå og rike bedriftsledere. På den andre siden kan det være at dette gjenspeiler forskjellen på praksis og verdier. I praksis så respekterer man ledere, og ledere forventer respekt, de beste sitteplassene, litt spesialbehandling, men man setter pris på ledere som er ydmyke og lyttende. Systemet med ”spøkeforhold” har som funksjon nettopp det å bryte ned den høye maktavstanden og tillater personer fra forskjellige lag å ha en kameratslig tone uten nødvendigvis å kjenne hverandre på forhånd.

Et av elementene som GLOBE – studien mener er med på å bygge ned maktavstanden er demokrati (House 2004: 525). Gjennom demokratiet blir folk mer opptatt av at de har en stemme og kan ha innflytelse i samfunnet. Men kan det også ha motsatt effekt? Rudstaden (Rudstaden 2006) er inne på dette i sin hovedfagsoppgave. I et samfunn der befolkningen har lite utdanning og har lite mulighet for å sette seg inn i alle politiske prosesser, kan demokratiet der være med på å øke maktavstanden i samfunnet? Landsbysjefen og landsbyrådet har som hovedoppgaven å skape harmoni og ta vare på fellesskapet. I et demokrati skal befolkningen være aktivt med i valgprosessen av representanter, men lederne blir fristilt fra fellesskapet på en annen måte enn ved den tradisjonelle modellen. Men det er allikevel bemerkelsesverdig at bare 20 år etter at demokratiet ble innført og 12 år etter opprettelsen av større kommunalt selvstyre så er tankegangen om et lokaldemokrati godt plantet hos folk, selv om det mangler noe på gjennomførelsen.

#### 4.2.2 Likestilling

Det var bred enighet blant intervjupersonene om at det var mannen som bestemte i familien. Kvinnen har en viktig rolle som mor og den som oppdrar barna, men det er mannen som har makten og myndighet til å ta avgjørelse. Dette var for mennene en helt naturlig ordning.

I vårt samfunn i dag, så er det mange som slåss for at kvinnen skal være mannens like, men i realiteten, til og med kvinnene er ikke enige i denne posisjonen. Til og med kvinnene selv ønsker ikke dette. For det er dypt forankret i de afrikanske kvinnene [...]. En god kone, som har det bra i hjemmet og som er godt gift, det er hun som står bak mannen sin. [...] Det er det tradisjonen sier. Og til og med Bibelen sier at kvinnen må respektere mannen sin, ikke sant? (TK)

Men kvinnene uttrykte litt mer frustrasjon. De opplevde at selv om de hadde posisjoner i samfunnet, så hadde de lite de skulle sagt i familien.

Her hos oss i Afrika så er all makt i hendene på mennene. De sier at kvinnene må respektere mannen. Her har islam mer makt enn alle de andre religionene. Men i landet til de kristne. Der skjønner de hverandre. Når kvinnen sier at jeg har lyst til dette, så sitter mannen og ser på henne og tenker over det hun har sagt og sier: ”Det du sier der er sant. Vi gjør det sånn.” De ydmyker ikke hverandre. De gjør alt sammen. Det er sånn hos de kristne. Hos muslimene sier de at kvinnen må være mannens slave. Kvinnen må gjøre alt for mannen. Det er forskjellen mellom oss. (AC)

Flere henviste til den nye familieloven som ble vedtatt i desember 2011 (Keita 2009). Den ble først forsøkt vedtatt i august 2009 og var en klar forbedring av kvinners rettigheter. Etter store protester fra islamister sendte presidenten lovforslaget tilbake til nasjonalforsamlingen for revidering. En av paragrafene det ble mye bråk om var et sted der ordlyden skulle forandres. I stedet for ”kvinnen skal respektere mannen” skulle det stå ”mannen og kvinnen skal respektere hverandre”. I desember 2011 ble loven vedtatt, men den inneholdt nå klare begrensninger for kvinnen. Hun har ikke samme rett som mannen til arv eller skilsmisse. Det står uttrykkelig i loven at det er mannen som er overhodet i familien (Ahmed 2011).

Et annet element som ble nevnt om kvinnens rolle i familien er at hun er økonomisk avhengig av mannen, også for det mest elementære som mat og klær. Det gjør at det er vanskelig for henne å ta avgjørelser som går på tvers av det han vil.

Kvinnen kan bestemme, men hva er problemer, jo det er penger. Kvinnen er økonomisk avhengig av mannen derfor er det viktig at hun spør ham om hans mening. (EK)

I det tradisjonelle samfunnet har kvinnen ingen offentlig plass. Men etter modell fra liknede grupper blant mennene oppstår det nå kvinnegrupper som samarbeider for å få inntekter.

På den tiden [rett etter kolonitiden] fantes det ikke noen kvinnegrupper. Men nå organiserer kvinnene seg også i undergrupper i en landsby. Kvinnene som forstår hverandre, som trives sammen kan gå sammen for å dyrke, akkurat som mennene, og de får penger eller sauer eller geiter. (ED)

Utfordringen for disse gruppene er at kvinnene på landsbygda har lite utdannelse og lite erfaring fra organisasjonsarbeid og at de derfor ofte kan bli overstyrt av mennene sine.

Men helt opp til vår tid, selv om det finnes kvinnegrupper, så er disse gruppene ofte påvirket av mennene sine. For de er ikke sterke, de kvinnene. [...] De er styrt av mennene. Selv om en kvinne skal delta på et kurs for å øke kompetansen sin, så må mannen være enig. Hun er ikke uavhengig. Mens mannen er uavhengig. [...] Selv avgjørelser tatt i gruppa. Det er ikke lett å sette dem i verk. Alltid er det noen menn som påvirker konene sine som påvirker gruppa. (ED)

Men dette er en utvikling. Etter hvert som flere kvinner får utdanning og erfaring, så er de også mer i stand til å arbeide uavhengig.

Men på nasjonalt nivå, de nasjonale kvinnegruppene som finnes, de har forstått det. De har gått på skolen. De har studert. [...] du vil se at de gifter seg med intellektuelle også. Da er det ikke vanskelig å kommunisere. Det er ikke vanskelig for disse kvinnene å frigjøre seg, å organisere seg og gjøre alt det de vil. [...] Men på lokalplanet er det annerledes. (ED)

Disse kvinnene kan gå inn i høye stillinger og blir bedømt på lik linje som mannen etter de kvaliteter og evner hun har. Denne dobbelthet mellom de rollene en kvinne faktisk kan ha i samfunnet og hvordan det er forventet at de skal underordne seg i familien fant jeg igjen i flere familier. En av intervjupersonene klarte å få med seg denne dobbeltheten nesten i samme setning:

Jeg har aldri kranglet med kona mi, så lenge vi har vært gift, så har jeg aldri slått henne. Hvis det er noe galt, så sender jeg noen andre til å snakke med henne og så slutter hun med det. Sånn er det. [...] Men kvinnen, hun kan lede enhver organisasjon om det er offentlig, sosial, religiøs, kvinnen kan lede, men hun må alltid rådføre seg med menn. Ikke sant? (TK)

I følge GLOBE-studien skulle vi forvente å finne et samfunn med store forskjeller på rollene for menn og kvinner (House 2004: 376). Det stemmer med de funnene jeg har samlet gjennom intervjuene. Kvinnen har en underordnet rolle i familien og i samfunnet. I følge litteraturen (House 2004: 357) er sosiale strukturer med på å forklare vanskelighetene kvinnene har med å få en posisjon i samfunnet. I Mali er det vanlig at kvinnen, når hun gifter seg, flytter inn i mannens storfamilie. Hun har begrenset tilgang til ressurser og dermed økonomisk avhengig av mannen. Selv om det i dag er en oppblomstring av kvinnegrupper



som arbeider for å skaffe seg litt inntekter på egenhånd, så opplever de ofte å bli motarbeidet av mannen.

I Mali er det forventet at kvinnen skal være under mannen tradisjonelt og i familien. To av intervjupersonene er gift med muslimske menn. De mente det var islam som gjorde at mennene så ned på kvinnen. Det var også protester fra islamister som fikk presidenten til å bøye av og ikke godkjenne nytt forslag til familielov i 2009. I litteraturen stiller de spørsmålet om hva som er årsak til hva. Er det tradisjonen eller religionene som er grunnlaget for kvinnesynet (House 2004: 386)? Åtte av de ti mennene jeg intervjuet var kristne ledere, og selv om de kunne være positive til kvinner som ledere i samfunnet, så holdt de fast ved kvinnens posisjon i familien. Dette er personer som har blitt kristne som voksne. De har med seg sin kulturelle bakgrunn. Det hadde vært interessant å foreta en studie i noen av de mer etablerte kirkene i Øst – Mali og se om kvinnesynet er annerledes hos de som har vært kristne i flere generasjoner. Min antakelse er at den felles kulturelle bakgrunnen spiller en større rolle enn religionen, men det er opp til andre å undersøke.

I kapittel 4.5 kommer jeg tilbake til politikkens rolle for kvinners muligheter til å gå inn på mennenes domene.

### **4.2.3 Kollektivism**

I Mali føler man først og fremst tilhørighet til og lojalitet mot storfamilien, i mye mindre grad føler man en lojalitet til storsamfunnet. En av intervjupersonene hadde et eksempel på god ledelse, en landsbysjef som hjalp innbyggerne i landsbyen å snyte på skatten.

Det er landsbysjefene som samler inn skatten. Etterpå tar han det med til ordføreren. [...] Det er noen også som er så glade i landsbyen sin at de ikke vil tvinge dem til å betale, så de dekker over for dem, for familiesjefene i landsbyen sin. I stede for å angi dem, så dekker han over for dem. Han sier at i år var det ikke god avling, de har ikke mye penger til mat, de kan ikke ta seg av familien. Så det blir vanskelig for ham å få inn skatt og betale penger til kommandanten eller ordføreren. (AF)

Det er storfamilien som er den samlende enheten og alle avgjørelser angående en persons liv blir tatt med hensyn til hva som er fellesskapets beste. Selv om familiesjefen spør de andre mennene i familien til råds, så er han allikevel den som tar en endelig avgjørelse. Dette er nå i ferd med å løse seg opp. Flere av intervjupersonene snakket om at man i dag så flere



storfamilier som var delt opp i kjernefamilier, men den økonomiske avhengigheten av hverandre er der fremdeles.

Faren min var sjefen for familien [...] åkrene [er] i hans navn og alle de andre brødrene hans jobber på åkeren hans. Alle kan ha en liten åker ved siden av, men den store åkeren er hans og vanligvis så er det det som de dyrker på den åkeren som de spiser som mat for alle sammen, for hele familien.[...] De andre kan reise ut for å prøve å tjene penger og når de finner noe så kommer de til ham med det og gir ham det i hendene. Så da kan han kjøpe dyr. De som har tjent de pengene, hvis de gifter seg så er det [familie]sjefen som gir kuene og pengene til brudepris for brødrene og sønnene sine. (ADa)

Den økonomiske avhengigheten binder familien sammen og gjør at det blir vanskelig å ta avgjørelser alene. Avgjørelser, som blant annet giftemål, blir ikke et individuelt anliggende, men det angår hele storfamilien siden det vil være en felles utgift å betale brudepris og den nye konen som flytter inn skal leve i et tett arbeidsfellesskap med de andre kvinnene på tunet. Dersom en av kvinnene vil reiser hjem til sine foreldre, påvirker ikke det bare mannen og barna, men det får konsekvenser for de andre familiene og for de andre kvinnes arbeidsbyrde. De mange unge mennene som reiser ut for å tjene penger må lære seg å møte verden alene, samtidig forventes det også av de som reiser og kommer seg til Frankrike eller Spania at de tar ansvar for den familien de har reist ifra. Familiene blir ofte avhengige av de pengene disse sender hjem. Det er med på å forskyve maktbalansen i familien. En av intervjupersonene sa at disse f.eks. var friere til å velge seg koner på egen hånd, fordi det uansett var de som betalte bryllupet og brudeprisen.

Før så var det faren som valgte ut en kone til barna sine. Og nå er det ikke lenger sånn, særlig med alle som reiser til utlandet det er mange som reiser til Frankrike og så videre, de kommer selv og sier: ”Jeg har sett en som jeg vil ha”, men andre respekterer fremdeles hierarkiet. De respekterer de gamle tradisjonene, selv i dette. Men andre sier: ”Nei, jeg vil ikke ha henne. Det er hun der jeg vil ha.” Da er foreldrene nødt til å følge dem, for det er de som finansierer alt. (ADa)

Når det oppstår konflikter, så er det viktig for personen som har begått en feil å kunne bevare ansikt. Derfor er det viktig å ta en konflikt opp med personen det gjaldt på tomannshånd, eller dersom det er en konflikt mellom to personer, snakke med dem hver for seg.

Du må kalle dem inn en og en, men du må aldri sette dem sammen og gi dem mulighet til å snakke sammen. Når du gjør det så oppnår du aldri det du vil. Aldri. Du risikerer at det ender opp i en krangel som er enda verre enn den første. [...] Hvis du har hørt begge sider, så setter du sammen de to versjonene og trekke konklusjonen din, så kan du samle dem og si det du er kommet fram til. Det er veldig viktig når det handler om å forsone to personer. Hvis du gjør det brått, setter dem sammen og sier nå kan dere

forklare dere, så vil de begynne å si: ”Nei, det er ikke sånn” ”Nei, jeg har ikke gjort” ”Nei, det var du som”, ser du, det blir verre. (AF)

Hvis du kaller sammen alle og sier det, da er skammen slutt. De føler ikke skam lenger. Men hvis dere snakker sammen bare dere to. Hun alene og du alene [...]. Da får hun skam. Jeg tror ikke at hun kommer til å gjøre noe liknende helt til hun dør. Men hvis du sier det til alle, samler dem samme og sier det, da føler hun ikke skam lenger. Hun vil også begynne å forsvare seg. Selv om hun har lyst til å gå tilbake på det hun har gjort, så er hun ikke enig lenger. Hun ser på mengden og så blir det krangel, du er blitt eier av et problem, selv om du har rett. [...] For hos oss, måten å si ting på og måten man sier ting på hos dere er ikke likt. Vi kan gjøre løgn til sannhet og sannhet, vi kan gjøre det til løgn. (AK)

Det er interessant at selv om personene i de to eksemplene ovenfor vet at de har gjort feil og kanskje ønsker å gå tilbake på det de har gjort, så er frykten for å miste ansikt gjennom å innrømme feil så stort at man heller velger å gå inn i en konflikt.

GLOBE-studien har delt opp kollektivdimensjonen i to, institusjonell kollektivism og gruppekollektivism (House 2004: 12). I Mali er det høy grad av gruppekollektivism. Folk er knyttet til storfamilien og føler lojalitet og tilhørighet til denne gruppen, mer enn til storsamfunnet. Plueddemann peker på at man har forskjellig opplevelse av skyld og skam, avhengig av om man lever i en kollektivistisk eller et individualistisk samfunn (Plueddemann 2009: 119). Mali er et samfunn der skam oppleves sterkere enn skyld. Dette får konsekvenser, blant annet for hvordan man kan løse konflikter eller gi tilbakemelding til ansatte.

#### **4.2.4 Usikkerhetsunnavikelse**

Det er tydelig i møte med den maliske kulturen at folk er mindre opptatt av å kunne forutsi framtiden, enn for eksempel nordmenn. Mindre tilgang på teknologi og det at 80 % av befolkningen lever av det de selv dyrker gjør at de er utsatt for skiftninger i nedbør fra år til år, og det kan oppleves som bortkastet å planlegge. Men jeg blir sittende igjen med en undring: Er de mindre opptatt av å kontrollere framtiden fordi de har en mer avslappet holdning til det, eller må de la være å tenke på den store usikkerheten fordi de uansett ikke har midler til å kontrollere den?

## **Lover og regler:**

Flere av de teoretikerne jeg har brukt i teorikapittelet understreker at et samfunn som har stort behov for å kontrollere usikkerhet bruker lover og regler som et middel for å få forutsigbarhet i tilværelsen (Hofstede 2001; House 2004; Plueddemann 2009)

I Mali er lover og regler noe som kommer med det moderne samfunnet og framveksten av demokratiet. Det vil ikke si at ting ikke har vært regulert tidligere. Det tradisjonelle samfunnet har strenge kodekser for hvem som gjør hva og når, blant annet gjennom en persons plass i kastesystemet. Alle blir opplært til å fylle sin plass i samfunnet fra de er små. Med innføring av demokrati blir det et frislipp av de tradisjonelle bindingene. Slaver kan bli sjefer og folk må forholde seg til hverandre på en ny måte. Da trenger de lover for å kontrollere et ukjent landskap.

EELM og Normisjon har arbeidet sammen siden 2009 med å få innført en ny kirkelov. Prosessen ble initiert av misjonen fordi det var mye uryddighet i kirken og måten den var organisert på. Også medlemmene i kirken ser behovet for regelverk som regulerer hvordan kirken er organisert.

Jeg syns vi har hatt mange forandringer, forandringer, forandringer og vi trenger det. For den gamle kirken, det var ofte et vanskelig arbeid. Det var å lage grunnmuren før kirken var godt plantet. Når kirkene er plantet så må vi organisere dem og vi er nå inne i organiseringsfasen. Sånn er det. Tidligere så snakket vi ikke om distrikt. Det var bare synoden og lokalkirken, men nå er det anneks, komité, distrikt, synode, og helt opp til misjonen. Det er en forandring, for det er organisering av kirken og hvordan kirken holder på å vokse. (MD)

Men på tross av tre år med samlinger og forklaringer og på tross av at det nye regelverket har vært oppe til diskusjon på tre kirkemøter, er det overraskende nok ganske ukjent for de fleste lokallederne. Og i det store og hele så har man ikke begynt å sette det ut i praksis.

Men for at våre folk som bor ute i bushen skal vite om det og skjønne det så tar det ikke et år eller to år, det tar lang tid. [...] For folk kjenner ikke til det, skjønner det ikke og vet ikke hvordan de skal arbeide etter det. [...] Men vi har begynt å informere om det. Og det som er også, det er at når folk får informasjon om regelverket så sier de at de har skjønt det og at det er veldig bra. [...] Men å ha hørt det og begynne å arbeide etter det, det er ikke det samme. (DB)

Det ble også poengtert at selv om man hadde fått lover og regler, så var det viktig å ikke bli for opptatt av det og glemme det menneskelige aspektet.

Så vi må ta tiden til hjelp og se. Kanskje 2 år, 3 år, bruke det og se om vi kan tilpasse oss. Men sånn med en gang, bruke det, hvis noen gjør en feil, og si at han gjorde noe feil, det vil skape en splittelse. Hvis det er noe en person ikke liker så kan han finne på å gå en annen plass. Det er livet. Så vi må ta skritt for skritt, [...] For det som står i regelverket og det vi gjør, det er forskjellig. Vi må ikke bruke alt, men hvis det oppstår et tilfelle, så kan vi se på regelverket om vi kan bruke det. (TK)

Regelverket ble innført for å kontrollere usikkerhet og få oversiktlige rammer. Det som er interessant å legge merke til er at selv om de fleste mener at regelverk er en god idé, så har de ikke problemer med at det tar mange år å sette det ut i livet og de er litt usikker på hvor bokstavig vi egentlig skal ta dette regelverket. Og man kan spørre om det er kirken eller Normisjon som har opplevd det krevende å ikke ha forutsigbare rammer. Det viktigste synes å være fellesskapet og det medmenneskelige og ikke å bli for opphengt i lover og strukturer.

### **Sparing/framtidsplanlegging:**

GLOBE-studien bruker som et tegn på høy grad av usikkerhetsunnavikelse at folk har forsikringer og legger penger tilside i tilfelle det skulle skje noe uforutsett. Det var ingen av de personene jeg intervjuet som sa at de la midler til side. Noen sa at de kjente noen. Mens andre sa at det var mer vanlig å kjøpe dyr eller smykker som de kunne selge senere.

Aaah, ja, jeg kjenner én [som legger penger til side]. Han er her i familien. En dag satt vi og snakket om penger. Og noen sa at han var vanskelig (*fordi han ikke ville gi penger, min kommentar*). Han sa at nei, han var ikke vanskelig, [...] men en dag så kan han bli syk og hvis han ikke har noe, hva skal du gjøre da. Når du går til andre så får du ingenting. Du blir bare sittende der med ditt problem. (MK)

Når et medlem i familien blir syk, så selger vi en sau. Selv når det er på tide å betale skatt, så selger du en sau og så betaler du. Høner, haner og andre ting, du selger i forhold til den summen du trenger. For det er ikke alle som har mulighet til å åpne en konto i banken. Banken det er for de som kan lese og skrive, de intellektuelle. Men her så er det sauene og geitene. Du kjøper og du sparer dem, når du har behov for penger, så selger du. (AD)

Dette er i et samfunn uten utbygd banksystemer og folk må spare penger hjemme. Det var det få som trodde de klarte. Dersom de hadde penger ville de bare bruke dem eller andre ville komme og spørre om å få noe, men investering i dyr var det flere som mente var en god måte for sparing.

## **Religion:**

Hofstede understreker at religion blir brukt som et av midlene for å kontrollere usikkerhet gjennom at den hjelper oss til å akseptere det vi ikke kan forsvare oss mot (Hofstede 2001: 146). Etounga –Manguelle hevder også at religion er Afrikas måte å kontrollere usikkerhet på (Etounga-Manguelle 2000). Det var en av intervjupersonene mine som var inne på at mange brukte Gud som en unnskyldning for ikke å planlegge morgendagen:

Khassonkeene sier: ”Det er i Guds hender.” Jeg tenker at hvis det er i Guds hender. Det som skjer deg, Gud hjelper deg med det du finner langs veien. Det er det Gud hjelper deg med. Bortsett fra det, [alle de problemene] som dukker opp, Gud hjelper deg ikke med det. (MK)

Men det er vanlig å legge inn i all planlegging et ”hvis Gud vil”. Og i møte med brå dødsfall eller sykdom er den vanligste trøsten ”det er Guds vilje”.

Mali er et land med få muligheter for usikkerhetsunnavikelse og dermed også liten praksis for å unngå usikkerhet, i følge GLOBE-studien har samfunn med lav usikkerhetsunnavikelses praksis, høye verdier for usikkerhetsunnavikelse (House 2004: 621). Nå har jeg gjennom intervjuene fått svar på praksis mer enn verdier, men det virker ikke som om de har ønske om mer kontroll på tilværelsen. Det kan være et interessant tema å undersøke videre, men ut fra mine funn, kan det virke som om folk har stor toleranse for usikkerhet både i praksis og verdier.

### **4.2.5 Personorientert**

En leders evne til å bygge relasjoner og samarbeide med andre var absolutt det som det ble lagt mest vekt på i intervjuene. Det viktigste for en leder var at det var en som lyttet til andre og samlet folk rundt seg. Det ble også understreket at for å være en god leder, så hjalp det ikke bare med boklig lærdom. Man måtte også ta seg tid til å lære mennesker å kjenne.

Noen kan studere masse, men vi trenger også å studere mennesker. Mennesker kan vi ikke studere i bøker, men kunnskap om mennesker finner vi nabolaget, gjennom å arbeide sammen, gjennom å snakke med folk [...]. Den medmenneskeligheten som er i Afrika, den finner du ikke i bøkene. Den finner du ved å være sammen med folk og jobbe med folk. (DB)

Også i forhold til arbeidslivet ble det vektlagt at lederen ikke måtte være for opptatt av regler og struktur, men ha omsorg for medarbeideren.

Selv om ting ikke går bra. Hvis du oppdager når du følger opp en medarbeider at arbeidet ikke fungerer så bra. Så må du sette deg ned med ham på kontoret, men du må ikke anklage ham foran folk. [...] Selv om det interne regelverket er på plass, selv om dere har et internt regelverk, så må ikke lederen forsøke å bruke regelverket for å slå eller for å anklage medarbeideren, men du må få ham til å komme til fornuft. Lederen har en rolle som bevisstgjører. (ED)

Flere framhevet misjonen som et godt eksempel fordi de ikke sa opp udugelige medarbeidere, og det som kanskje kan oppfattes som snillisme i fra et norsk ståsted ble tolket som en handling i tråd med kulturen der personen teller mer enn reglene.

For det finnes noen samfunn som styrer etter loven. De holder loven hardt, men de norske, de kjenner loven, men dere har også medlidenhet og er opptatt av felleskap. [...] Noen steder i Mali, der er man veldig opptatt av loven, men jeg har sett at nordmennene, selv om de kjenner loven, når noen faller så vil de hjelpe dem. (DB)

En leder som følger reglementet, for eksempel politiske ledere, opplevdes som litt brutale. I møte med dem kunne et regelbrudd faktisk føre til konsekvenser.

Hvis du jobber for kommandanten og sjefen din har bedt deg om å gjøre noe. Hvis du ikke gjør det, så kan han ta fra deg stillingen din, rett og slett. Hvis du gjør et underslag eller korrupsjon og man kontrollerer deg og etter kontrollen så finner man ut at du har gjort et underslag, da hiver man deg i fengsel. Så lederen her er som et skarpt sverd. (TK)

Det interessante i sitatet over er at det ikke uttrykkes noe dom over en arbeider som ikke gjør jobben sin eller utfører korrupsjon, men en advarsel mot disse lederne som kan ta deg for det.

Dersom de måtte ta en avgjørelse som førte til at andre ble såret, ville de fleste bruke tid på å diskutere, forklare og argumentere slik at alle til slutt ble enige. Selv om det tok lenger tid, så var det viktigst at folk var enig. Hvis det var vanskelig å bli enig, og man måtte ta en avgjørelse som man visst ble upopulær måtte leder ha evne til å formidle avgjørelsen på en mild og skånsom måte.

Selv om du vet at noe ikke [...] faller i smak hos den eller den personen og når du vet at denne avgjørelsen er en god avgjørelse, så må du ta den. Det er derfor du har den stillingen du har, men det er noe som mangler hos mange av lederne våre. Men det er viktig, når du først har tatt beslutningen å kunne forklare og få dem til å forstå, og gjøre det med mildhet. (EK)

Noe av kritikken som ble rettet mot Amadou Toumani Touré da han ble kastet som president var at han hadde vært for malisk i sin måte å lede på. Ved stadig å søke konsensus tok

avgjørelser for langt tid og det var lite som ble gjort. Det ble heller ikke noe rom for opposisjonen når alle hele tiden skulle være enige (RFI). Det kan se ut som dette er et område der den tradisjonelle måten å lede på ikke lenger passer sammen med de forventningene folk har til demokrati og avgjørelser der.

I litteraturen påpekes det at man i Afrika har en kultur som er sterkt personorientert. Både House (House 2004) og Etounga-Manguelle (Etounga-Manguelle 2000) understreker viktigheten av relasjoner. Dette ble understreket mer enn det jeg hadde forventet på forhånd. Også i organisasjoner og i politikken er det forventet at en leder skal ta seg av medarbeiderne sine eller de han har en relasjon til.

### **4.3 Hva er god ledelse?**

Hovedspørsmålet mitt var: "Hva er god ledelse?" Intervjupersonene kom med litt forskjellige momenter, selv om de var overraskende samkjørte i det viktigste punktet. Jeg har nedenfor gjort et forsøk på å sette opp de punktene som kom fram gjennom intervjuene. De kommer i tilfeldig rekkefølge, bortsett fra det første punktet som var det viktigste hos alle.

*En god leder er sosial* og opptatt av fellesskap med de rundt. Han er en som lytter til andre, en som har rådgivere rundt seg og som ikke tar avgjørelser alene. Det er viktig at alle rådgivere eller medlemmer i gruppa blir hørt under en diskusjon, og så trekker lederen konklusjonene til slutt.

Når du er blitt leder for en gruppe, når det skjer noe, så må du samle gruppen din. Dere må sette dere ned og se på hverandre, diskutere om dette som har skjedd. Si at dette har skjedd, hva synes dere om dette. Alle må snakke, alle må si noe om situasjonen. Dele ideer, slik at dere finner ut en god måte å løse problemet på. (AC)

Men det er også viktig for en leder å være trygg på seg selv og det han vil slik at han ikke oppleves som for vinglete og bare enig med siste taler.

Derfor mener vi at en god leder det er en som lytter til folkene sine. Det er mange måter å lytte på. Når du har ti personer foran deg, så lytter du til alle ti, men du må vokte deg! [...] Til slutt blir det vanskelig, for du lytter til alle, men du setter ikke det du hører ut i arbeid. For når du lytter så får du kunnskap, men hos oss, så sier vi at noen har lange ører, hvorfor? For alt som blir sagt, så sier de at det er sant. Men til slutt så er det ikke noe som er sant, for hver dag blir det sagt noe nytt som er sant den dagen. [...] Så når du har hørt på alle, så må du finne ut hva som ikke er sant, hvem du



kan høre på. [...] For når du lytter så arbeider hjertet også og det kan vise hva som er sannheten. (DB)

*En god leder har evne til å lede*, eller kvaliteter, kompetanse på det området han skal jobbe innenfor. Her er det litt avhengig av konteksten. De tradisjonelle lederne og familiesjefene blir valgt ut fra en medfødt status og ikke etter kvaliteter. Men selv de må vise evne til å lede for å bli respektert. Det er ikke forventet at lederen kan alt om det området han er satt til å lede, men han bør ha evne og vilje til å knytte opp til seg rådgivere som har denne kompetansen.

NN, han var en god leder. Han visste hva han kunne tilføre kirken og han hadde en politisk sans som jobbet fram mot det, at det ble realisert. Han forsøkte å lede på sin måte og jeg syns det er bra. For man sa at han aksepterte alt. Han fornærmet ingen. Men allikevel så gikk arbeidet bra. Det er det, en leder. En leder det er en som... hvis du er leder, men har en stav av jern, diktatur, og er for hard med folk. Til slutt så har ikke folk tillit til deg. Men du må forsøke å akseptere og korrigere. Og NN han ledet kirken på den måten. (MD)

*En god leder er rettferdig*. Han gjør ikke forskjell på folk, men behandler alle likt og med respekt. Alle intervjupersonene understreket viktigheten av fellesskap og samhold i gruppa. Dersom leder forfordeler noen eller tydelig viser at han foretrekker noen framfor andre, så truer de enheten i fellesskapet.

Alle må være like for deg. For når du er leder, så leder du mange og hvis du sier at den personen er ikke bra, den personen er bra. Da har det blitt en forskjell. Og det må det ikke være på noen måte hvis du er leder. (BD)

*En god leder må ha selvkontroll* og ikke bli sint eller miste beherskelsen. En viktig oppgave for lederne er å gå inn og mekle dersom det oppstår en konflikt mellom personer i gruppa eller landsbyen. Derfor kreves det at han er upartisk og ikke kan beskyldes for å ta parti for den ene eller den andre. En leder er en som skal holde sammen en gruppe og dersom han ikke engang kan ha kontroll på seg selv, mister han troverdighet som forbilde.

En leder må ikke bli sint. Selv de som blir sinte, det er din oppgave å roe dem ned og si: "Dere må ikke være sinte. Vi må være enige." [...] Hans viktigste oppgave er å ha selvbeherskelse. Det er lederens første oppgave. Hvis du ikke kan ta vare på deg selv, så ser folk at du ikke har makt over deg selv. [...] Men hvis du har makt over deg selv, så blir folk fornøyde og sier at det er en god person, han gjør et godt arbeid. (MK)

*En god leder er ydmyk*. Han gjør seg ikke større enn medarbeiderne, men respekterer dem. Da vil han selv få respekt tilbake. Men flere intervjupersoner innrømte at det var mer vanlig med ledere som var litt arrogante. En fortalte en eksempelhistorie fra en stor konferanse i Benin:



I fjor så var det en konferanse i Benin, Yayi Bonin, det er presidenten [...]. Han ba om tilgivelse. Alle ble glade. For han er presidenten. Hvis han ville så trengte han ikke å si noe som helst. Men det er et godt eksempel og det er veldig sjelden. Spesielt med afrikanske presidenter, veldig sjelden. Men nå kom han offentlig, han kom for å hilse alle som var der og hvis han hadde gjort noe mot noen som ikke burde vært gjort så måtte de tilgi ham det. Det er veldig interessant. Det er veldig bra. Og veldig rart!(MB)

*En god leder er tålmodig.* Flere av intervjupersonene understreker viktigheten av å være tålmodig. Det gjaldt både det å gi folk tid til å snakke og også å være overbærende med folk som har begått feil og ikke være regelrytter. Det ble uttalt at det er viktig med regler for å kunne styre en organisasjon, men en leder må ikke være for opptatt av regler heller og ha stor tålmodighet med en medarbeider som ikke helt fyller kravene.

Selv om det er konflikter, så må lederen være fleksibel og forståelsesfull. Han må ikke være utålmodig. Han må like å oppmuntre folk til jobbe sammen, å avgi rapporter sammen. Hvis det er konflikter så må man prøve å se på dem, søke informasjon, analysere situasjonen. Og så å søke en løsning som lar seg gjennomføre i praksis. Å søke en løsning sammen og prøve å finne en løsning som ikke sårer noen. (ED)

*En god leder er sjenerøs.* Flere av intervjupersonene nevnte at det kan være dyrt å være leder. Dersom man er leder kommer folk til deg med problemene sine, og det er forventet at du hjelper dem.

Du kan ikke gjøre alle til lags og du kan ikke oppfylle alles behov. Men av og til når du er blitt leder, så er det bra å hjelpe folk. [...] Du må ikke gjøre alt og du trenger ikke ta alle pengene dine og gi til folk, men du kan ikke jage alle heller bort fra deg. [...] For jeg, av og til så har jeg gjort mye, av og til har jeg gitt 2000 f cfa til noen, eller 1 000 f cfa til og med 5 000 f cfa og av og til når folk er syke så kommer de til meg og jeg akseptere det. Hvorfor: for en dag så kommer de til deg for å få hjelp og hvis du hjelper dem så kan de senere si: AK, ja jeg kjenner henne. (AK)

Selv om det ble understreket at det er mulig å si nei, hvis du sier det på en fin måte, så må man ikke si nei hele tiden. En av lederens oppgaver er å løse folks problemer. Han er også garantist for gruppas eller familiens ære og dersom noe skjer er han forventet å gi for ikke å ødelegge kollektivets æresfølelse.

I forfjor reiste vi på leir til Bamako. ATT<sup>7</sup> gjorde en stor jobb for oss på den konferansen. Da vi kom dit viste de alle at ATT og kona hans Maryama hadde gjort mye. De ga en okse, ga 1 million f cfa. De hjalp alle de kristne kvinnene til å ha møte. Det er et eksempel.[...] Det er etter min tanke en god leder. Er det ikke? (MK)

Dessuten er tjenester og penger en mulighet til å bygge allianser. Dersom lederen har hjulpet noen er det vanskeligere for dem å være uenig med ham senere. Flere var inne på problemet

---

<sup>7</sup> ATT: Amadou Toumani Touré, Malis president fra 2002 til 22. mars 2012.

med valg siden folk stemte på de som hadde vært ”snille” og sjenerøse istedenfor de som var best kvalifisert.

Du, Therese, hvis du gjør mye godt for meg, og hvis vi nå er sammen i en kvinnegruppe og de sier der at nå må vi velge en leder. [...] Siden du hjelper meg mye, så sier jeg at jeg vil ha Therese som leder. Men hvis du ikke har gjort noe bra for meg, så sier jeg nei, hun blir ikke leder. Det er heller ikke bra. (AS)

*En god leder må kunne kommunisere godt*, både for å få gjennom et budskap og forklare avgjørelser. Flere hevdet at en leder godt kunne ta en upopulær avgjørelse eller bestemme noe selv om det bare var et mindretall som var enig, men han måtte være i stand til å forklare avgjørelsen med mildhet og tålmodighet etterpå. God kommunikasjon er også viktig for å holde populariteten oppe. En av intervjupersonene trakk fram de to siste presidentene i Mali som et eksempel.

Jeg tenkte på Alpha Oumar Konaré og Amadou Toumani Touré. Man sier at Alpha Oumar Konaré ikke fikk utrettet mye i Mali, men det var en som folk likte veldig godt. For han snakker godt, er veltalende så folk syns han er veldig bra. Når det gjelder Amadou Toumani Touré så gjør han feil når han snakker [...], men han har fått utrettet mye. Alt i alt, så kan jeg si at de som har denne ideen om utvikling de setter pris på ham som utretter mye. Selv om han ikke er så godt likt av folk.[...] han har gjort mye arbeid og fått utrettet mye. Men han har en del språklige feil når han snakker. (EK)

*En god leder er elegant*. Dette gjaldt særlig for ledere av bedrifter og folk som var forventet å ha penger. Også ved valg av politikere ble det hevdet at folk lettere stemte på en som gikk elegant og pent kledd.

I tradisjonen, så er det etter et bestemt hierarki, men politisk så har utseende noe å si. Men ikke i familien for der følger det faste regler. (ADa)

Lederen, hvordan skal jeg si det, i en stor bedrift eller en økonomisk organisasjon, ofte så syns vi at disse personene bør være, hvordan skal jeg si det, ikke alltid, men ofte, elegante. Her i den afrikanske konteksten. [...] Ja, som man sier, til og med her så sier vi at folk velger bare de som går i ”grand boubou<sup>8</sup>” som ledere. Så utseende teller mye hos oss. (EK)

I GLOBE – studien (House 2004) ble det hevdet at god ledelse i Afrika sør for Sahara var preget av høyt fokus på personorientert ledelse og lavt skåring på autonom ledelse. Det kan stemme med de funnene jeg har kommet fram til. Det blir lagt mye vekt på relasjoner og forbindelser. ”Patronen” er forventet å være vennlig mot medarbeider, ta over ansvaret for livet hans, ordne de økonomiske problemene. Det kolliderer med vårt bilde av en

---

<sup>8</sup> Grand boubou er en festdrakt laget av damask, ofte med mye broderier på.

personorientert leder som ser på seg selv som en mentor som hjelper medarbeider til å utvikle seg selv.

Både GLOBE-studien (House 2004) og Plueddemann (Plueddemann 2009) hevder at kulturen i samfunnet former hvordan leder utfører ledelse og hva som blir oppfattet som god måte å lede på. Gjennom intervjuene har det blitt tydeliggjort enda mer for meg hvor sterkt kultur og syn på ledelse henger sammen og hvordan de kulturdimensjonene jeg har sett på legger premisser for hva som blir sett på som god ledelse.

Samtidig er det som beskrives som god ledelse et idealbilde. Intervjupersonene gir et bilde på hvordan den perfekte leder skal være. Jeg har ikke undersøkt ledelse i praksis, men det ligger under svarene en tone av at det er et skille mellom praksis og verdier. Man ønsker seg ledere som er tålmodige, ydmyke og lyttende, samtidig som mange innrømmer at leder ofte kan være arrogante og egenrådige.

#### **4.4 Kvinner og ledelse**

”Kan kvinner lede?” spurte jeg. Det var ikke alle sikre på sånn i utgangspunktet, Det var en utbredt oppfatning blant mennene at mannen var kvinnens overhode. Dersom kvinnen skulle lede, var det bare mulig i sammenhenger der de ledet andre kvinner. Etter en liten tenkepause kom de fleste fram til at kvinner likevel kunne lede i politikken eller organisasjoner. Her er tre reaksjoner på spørsmålet:

Om en kvinne kan lede? [...] Dersom mennene og kvinnene er sammen, nei, nei, nei. Hun kan være leder for kvinner, men dersom det er blanding av kvinner og menn, da gir vi ikke ledelsen til en kvinne. Det er bare menn. (ADa)

I følge loven, i følge malisk lov og regelverket så er mannen og kvinnen likestilt. Så det er kvinner som er ministre, det er kvinner som er leger, kvinnelige militære, kvinnelige direktører, altså det er ingen lov som sier at kvinnen ikke kan være leder. [...] Men det er ingen kvinner som er landsbysjefer, tradisjonen forbyr det. [...] Det er ikke kvinner som er familiesjefer, bortsett fra hvis mannen er død, men selv om han er død, hvis den eldste sønnen hans er der, da er det han som blir sjef. [...] Så du ser tradisjonen er mot det. (AD)

Tradisjonelt, tradisjonelt så kan de bare være ledere i familien. Dersom det er et ekteskap, polygami, en mann som har to koner, tre koner, vanligvis er det den første som er ansvarlig for alle damene, alle damene hans, i familien. [...] Men med demokratiet så er det en ny vind som har blåst, og en innflytelse fra kolonimaktene på

afrikanerne. Det har gjort at situasjonen har blitt litt forandret. Hver gang ser vi et punkt som omhandler kjønn og likestilling mellom mann og kvinne. [...] Du vil se at til og med i dag, disse kvinnelige lederne er frustrerte. For de har ikke mot til å gå foran. De er ofte underlegne. Hvorfor det? Det er på grunn av tradisjonen. Der en kvinne aldri er lik en mann. Det er rotfestet, rotfestet. (ED)

Det kan virke som om politikken har vært med på å få opp flere kvinnelige ledere. Det har vært ført en aktiv politikk fra myndighetene, med påtrykk fra bistandsorganisasjoner og utenlandske givere for å få opp en større kvinneandel i samfunnslivet. Intervjupersonene pekte på at det både finnes kvinnelige ordfører og kvinner i kommunestyret. Tall fra 2009 viser at det da var det 10 % kvinner i parlamentet (Norad 2010). Kvinner har lenge hatt ministerposter og i 2011 fikk Mali sin første kvinnelige statsminister, Mariam Kaïdara Sidibé Cissé. I slike posisjoner blir de lyttet til og respektert på grunnlag av den kunnskapen de besitter.

Det var litt uenighet rundt spørsmålet om kvinner og menn hadde ulik måte å lede på. I utgangspunktet mente de fleste at en god leder var en god leder uansett kjønn.

Jeg tror at ledelse det er det samme for begge. Ledelse er ledelse. Og så tror jeg at kvinner blir lyttet til. De blir lyttet til. For før, da ble de ikke lyttet til, men i dag så blir de lyttet til. For hvis du besøker et kontor i dag i Mali, om det er i kirken eller hos ordføreren. Over alt der mennene jobber så finner du en kvinne som er rådgiver.(DB)

Jeg tror ikke det er kjønn som bestemmer, men funksjonen. Jeg tror det er det. De er alle gode og må lede på samme måte. Hvis de har kvalitetene så kan damene gjøre det akkurat som mennene. Ja, ofte så sier vi her: ”du må ikke klandre henne, det er en kvinne”. Men det er ikke det. En kvinne som er leder må lede som mennene, på en god måte. Til og med ofte så må de overgå dem. (MD)

Blant de som mente de ledet ulikt var det litt delte oppfatninger. Noen mente at kvinnene kunne være bedre ledere enn menn fordi det var mer naturlig for dem å få til kompromisser og høre på alle, mens menn fortore ville kjøre gjennom sine egne saker.

Vi sier at kvinnene leder bra. De prøver ikke å lede med makt. De leder, de er mer vise enn mennene. De er visere. Og de respekteres også. De er mer respekterte enn mennene. Mennene prøver å styre med makt, men kvinnene prøver heller å overtale. Når de leder så leder de med visdom og overbevisning, med argumenter for å overbevise folk, men ikke med makt. Det er med sannhet og visdom som kvinnene... mennene er.. de kvinnelige lederne er bedre enn mennene. (ADa)

Men noen hevdet at kvinner er svake som ledere og lett kan bli manipulert av menn.

Ofte så finner man at når en kvinne leder så mangler det streghet. [...] Og hos oss så syns vi også ofte at kvinnen er påvirket av andre personer, siden hun er svak. (EK)

Ofte er hun knyttet til noen menn, eller påvirket av noen menn i samfunnet. I teorien, så er det et press som tvinger organisasjonene til å få kvinner til å delta ved å gi dem ansvar. (ED)

Flere pekte på utfordringer lokalt siden kvinner på landsbygda ikke har utdanning og har en begrenset forståelse for hva en organisasjon er og hva det er å lede, men det er en utvikling der kvinner litt etter litt tar en plass også i samfunnet.

Men på kommunenivå så er det store forskjeller. I noen kommuner så er det kvinner, i andre kommuner så ser du ikke spor av kvinner. Helt til nå så er det sånn. I noen kommuner finner du ingen kvinnelige representanter i kommunestyret, for ikke å snakke om kvinnelige ordfører. Men det er en endring. (ED)

I kirkene sitter det kvinner i komiteer på alle nivå. Synodekomiteen, som er øverste organ for EELM, har syv medlemmer, en av dem er en kvinne. Distriktskomiteen i Bafoulabé har fire medlemmer, en av dem er kvinne. Lokalkomiteen har fem medlemmer, tre av dem er kvinner. I Oussoubidiagna sitter det tre personer i distriktskomiteen og fire personer i den lokale kirkekomiteen. Ingen av dem er kvinner.

Nivå:	Medlemmer:	Kvinner:
Synodekomiteen	7	1
Distriktskomiteen - Bafoulabé	4	1
Distriktskomiteen – Oussoubidiagna	3	0
Lokalkomiteen - Bafoulabé	5	3
Lokalkomiteen – Oussoubidiagna	4	0

**Figur 4: Oversikt over kvinner i kirkekomiteene i Bafoulabé og Oussoubidiagna**

Jeg vet ikke hvorfor det er flere kvinner i komiteene i Bafoulabé enn i Oussoubidiagna. En mulig forklaring kan være at det er flere damer i Bafoulabé med utdanning og kompetanse. To av de tre damene som sitter i lokalkomiteen har vært elever på Normisjons bibelskole. Det kan være at Bafoulabé, som er fylkessentrum, har mer gjennomstrøm av innflyttere, for eksempel funksjonærer som jobber i administrasjonen, og at de derfor er mer åpne. Det kan være tilfeldig. På begge steder er kvinner uaktuelle som ledere for komiteen eller som pastorer. De har heller ikke mulighet til å preke på gudstjenesten<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Dette gjelder ikke formelt i EELM, men i de to menighetene jeg har undersøkt har kvinner ikke adgang til å preke under gudstjenesten. Dette har lederne uttykt ved tidligere anledninger og det var ikke oppe som et tema i intervjuene.

Det kommer ganske tydelig fram gjennom intervjuene mine at det er problematisk å ha kvinner med som ledere. På landsbygda, der det er et lavt utdanningsnivå, er det liten tillit til at kvinnene kan stå for noe på egen hånd og ikke bli påvirket av andre. Samtidig har de fått posisjoner på nasjonalt plan. Det viser at kvinner kan og vil. I GLOBE-studien pekes det på at det politiske livet kan være viktig for å få fram likestilling (House 2004: 358). Gjennom intervjuene fikk jeg et tydelig inntrykk av at det var påvirkning fra politiske partier og andre organisasjoner som tvang fram en åpning for kvinner inn i nye roller. Når kvinner får roller som leger, direktører, ordfører og til og med statsminister så forandrer det synet på hva som er mulig for kvinner å få til. Men likestillingsverdiene er fremdeles lave. Dette er det motsatte av det GLOBE – studien viser. Der har politiske systemer påvirkning på verdier, men ikke praksis (House 2004). Mens de fleste så på demokratiet som noe naturlig som man må forholde seg til og som gir nye (og bedre) måter å lede på, så er det mindre entusiasme for det å få kvinner med inn i ledelsen. Det ble også uttrykt at den eneste grunnen til endring her var press utenfra.

#### **4.5 Ledelse i kirken**

Når jeg snakket med intervjupersonene mine om hva som kjennetegner ledelse i kirken svarte de fleste ut fra ledelse i den lokale menigheten. Det virker som om det er mange av de samme forventningene til ledelse i kirken som til politiske ledere i samfunnet ellers, men noen forskjeller ble nevnt.

På samme måte som andre ledere, så må også kristne ledere *ha rådgivere rundt seg*.

Sammen med de andre, så kommer vi til å samles for å diskutere det. Og folk deler, bestemmer i fellesskap. Jeg ser i hvert fall at en god leder det er en leder som deler. Om det gjelder den maliske staten eller arbeid i kirken, du må være en som deler med andre. Når du deler med andre da blir du værende i stillingen din. (TK)

Det ble understreket flere ganger når det gjaldt ledelse generelt og det ble gjentatt når de snakket om ledere i kirken. En leder må kunne lytte til andre og søke råd hos andre.

*Ledelsen i kirken er demokratisk.* Alle intervjupersonene var overraskende tydelige på at i kirken så var det ikke tradisjonen som gjaldt, her var det demokrati. Med et lite tillegg om at det allikevel er viktig å ta hensyn til tradisjonen også.

Men [...] i kirken også så må det være demokrati. Så på den ene siden så må man ikke bare styre folk ut fra bibelen eller ut fra en tro. Man må se til tradisjonene og det moderne. Det er begge disse sider. Men i kirken har vi ikke tradisjonen. Tradisjonen er noe vi arver. Vi må styre etter det moderne, men blant det moderne så må man velge også. [...] Selv i demokratiet så er det ting som er dårlige. [...] Når det gjelder demokratiet, det vi kan bruke i kirken, det er særlig det å være transparent, unngå korrupsjon. Søke etter kompetanse for å kunne nå lenger. Det er demokrati. Altså, øke kapasiteten. Og det å øke kapasiteten, det er også et element i demokratiet. Gi kompetanse. [...] Holde valg som er frie og ikke påvirket av noen. Og man må ikke si at det er en adelig og han er fra en kaste. [...] Man må kjenne kulturen og skikkene også, men ikke tviholde på tradisjonen i kirken. (ED)

Det er det moderne styresettet med en demokratisk tankegang som er modellen for kirken. Flere av intervjupersonene understreket at det må være åpenhet og mulig for alle å komme med sine meninger. Men det ble også uttrykt skepsis til demokratiet. Det følger mange ting med demokrati som oppfattes som dårlig; korrupsjon, kameraderi, kjøp av stemmer eller det å presse folk til å stemme. I et samfunn der det er mye analfabetisme kan de demokratiske prosessene være vanskelige å forstå, og det kan gi ledere stor makt til å manipulere. Flere var skeptiske til måten valg foregikk på, noen var også mot det å holde valg i det hele tatt i kirken. Deres opplevelse var at valg bare førte til konflikter.

AS: For Therese, jeg vet at AC, hun kan bli president og hun har gitt meg mye for at jeg skal si at hun kan bli president. Hvis jeg sier at hun ikke bør bli president, da sier hun gjennom hele året, hele året! ”AS hindret meg i å bli leder.”

AC: Ja, hvis det hadde skjedd hadde jeg sagt at hun er min fiende.

AS: Så hvis folk sier at AC skal bli leder, selv om jeg vet at hun kommer til å bli en dårlig leder, så sier jeg ingenting, for jeg vet at det kommer til å skje sånn. Sånn er det i kirken også nå. Og hva jeg hadde likt, hva jeg syns er bra, sånn som nå når NN er president. Han bør være president til han sier: ”Nå er jeg sliten. Nå kan noen andre ta over.” Men tre år, noen andre tar over, tre år og noen andre tar over. Jeg syns ikke det er noe bra. Når det blir forandring hele tiden.

AC: Hele tiden forandring. Det blir det bare bråk av. (AS)

*Tradisjonelle verdier i kirken.* I kirken skal det ikke ha noe å si hvilken kaste man kommer fra eller hvor gammel man er. Den som har kompetanse eller kunnskap skal bli lyttet til. Det skal heller ikke ha noe å si hvem som ble kristne først. Det var noe alle var enige om, men ”man må ha respekt for de som er der fra før” og ”det vil være naturlig at de eldste er ledere siden de vet mest”. En av intervjupersonene hevdet også at det ikke var uvanlig for en leder å



forberede sønnene sine på å bli leder etter seg. Men de fleste hevdet veldig sterkt at dette var tradisjon og måtte ikke få komme inn i kirken.

Hvis du ser noe som ikke fungerer, selv om du er ung så kan du komme til lederne og si at dette fungerer ikke. Det er akseptabelt og akseptert. Men det er en måte å si det på. De må si det med respekt. (ADa)

Vanligvis, i begynnelsen, hvis det kommer nye til som finner at det allerede er noen kristne der, da må de respektere de eldste. De må respektere. Med utviklingen, med tilliten, så kan det, siden det er transparent og ikke noe sjalusi, når man blir kjent med hverandre så vil disse folkene også, vanligvis, når man blir kjent med de nye, så må lederne nærme seg dem for å gi dem oppgaver. Det er det som er normalt. Men ofte så ser vi at det ikke er tilfelle. (ED)

Det er ikke en arv eller si at ”jeg er grunnleggeren” eller at ”jeg er den første kristne, jeg må nødvendigvis være leder i kirken”. [...] Det må ikke få lov å komme inn i kirken. Det vil jo alltid være noen som var de første, men det betyr ikke at så lenge du ikke går av så kan ikke noen andre ta lederplassen. [...] Men å si at jeg er den første kristne, at jeg alltid skal være leder i kirken. Det er ikke bra, nei. [...] Nei, det bør ikke påvirke valget av en leder i kirken. (MD)

*Krav til sannhet i kirken.* I kirken har man også et krav om sannhet. Flere snakket om at det kan være vanskelig å vite hva som er sant og hva som er løgn. Folk lyver ofte for å skjule feil eller fordi de ikke vil såre andre. Stolthet er viktig og det er en sterk kodeks i samfunnet på at man ikke skal si noe som kan komme til å sjokkere eller støte en annen. Men i kirken er det et krav at man snakker sant, selv om sannheten kan være ubehagelig.

Folk med integritet, alle vil ha det. Kapasiteter også, relasjoner, hvis du virkelig kan lytte til andre. Det er bare det at i kirken der er det kjærlighet også og det eksisterer ikke, i samfunnet så kjenner man ikke kjærligheten. [...] Den ekte kjærligheten ikke sant, [...] det er ikke fordi man elsker noen at hvis han gjør noe som ikke er bra så vil man ikke si det. Man må si det. [...] Men det er enkelte ting, for eksempel noen sannheter som man ikke vil si til andre for ikke å såre ham. Man vil ikke si det, man lar være, i samfunnet. For man sier at det ikke er alle sannheter som bør sies. Så hvis man vet noe sånt, så sier man det ikke. [...] I kirken sier man det, men det må sies også med kjærlighet. (ADa)

*En leder må kunne Guds ord.* På samme måte som politiske leder må ha kapasitet innenfor det feltet de er satt til å lede på, ble det framhevet at en kristen leder måtte ha kompetanse om Guds ord, som er det han er satt til å lede etter.

Og hvis man velger en person til å lede et fellesskap, et stort fellesskap, ah Therese, han må studere! Han må beherske bibelen for han kommer til å få mange problemer og han må behandle disse problemene i tråd med det som står i Bibelen. Men hvis han løser problemene sånn helt tilfeldig uten å anvende det som Guds ord sier. Det er ikke bra. [...] Gode relasjoner er viktig, men en leder begrenser seg ikke bare til å ha gode relasjoner. [...] Han må kjenne Guds ord, kunne undervise. Ser du? (TK)



*Lederen som tjener.* Noe av det som skiller kirken fra samfunnet rundt er fokuset på lederen som tjener. Det er også overraskende sterkt framme i de tradisjonelle lederidealene, men enda mer i kirken.

Ledere i samfunnet og ledere i kirken må være forskjellige. Ledere i kirken må være en som tjener de andre. Han er ikke større enn de andre, men han er tjener. Selv om han må bli æret og respektert. Utenfor kirken er lederen en som alltid må bli lyttet til, respektert, ikke motsagt. Når han tar en beslutning så må man ikke motsette seg den. [...] det er ikke sånn i kirken. (ADa)

For i kirken så er pastoren lederen, den som står over de andre, men for å holde oss til Guds ord, så må pastoren være en arbeider. Kanskje hvis vi tar bildet av en stige, så må pastoren være det nederste trinnet og de andre må komme på toppen. (DB)

En av de tingene som ble understreket av flere når det gjaldt forskjeller på kirkelig og annen ledelse var *ydmxyhet*

For det første så utgjør religionen en forskjell, hvordan skal jeg si det, i kirken så må en leder kunne fullføre oppdraget sitt med kjærlighet, mildhet og ydmxyhet. Men i byen, i samfunnet, det er ikke det, man pumper seg opp. "Det er jeg som er sjefen!" Denne viktige forskjellen er der. Ydmxyhet og stolthet. (EK)

Selv om ydmxyhet er et kjennetegn på en kristen leder, var flere inne på at det kanskje var sjelden å finne en ydmxyk pastor.

Men til og med i kirken er det pastorer som ser på seg selv som store og viktige. Han vil være viktig. Det er ikke bibelsk, men han vil være den største. Hvis det er en god sitteplass, hvis det er en viktig pastor som kommer så får han den beste plassen. Men hvis det er en vanlig troende bare så får han sitte lengst bak, det er heller ikke normalt. Men det er Guds ord som viser folk den rette vei. (DB)

*Forventning til lederes moral.* I kirken har man en forventning til at lederne skal oppføre seg som gode mennesker. De skal være forbilder også med sin livsstil. Egentlig er det mye mistro til ledere i det maliske samfunnet, men man har tiltro til de religiøse lederne.

Ledelse som er i kirken og ledelse som er i landsbyen. Det er ikke det samme. For i kirken er ledelse rettferdig og følger Guds vei, men i landsbyen så er ikke alltid ledelse rettferdig og rett. (MK)

Vel, lederen i samfunnet, det er en forskjell på dem og ledere for Gud. En Guds leder [...] må være en som har integritet og folk må ikke ha for mange anklager å komme med mot ham. Men i samfunnet, en direktør for eksempel eller en som har mye penger, han slår. (TK)

*En leder må ha visjoner.* Det var ikke så mange som snakket om det, men noen var inne på at det som skilte leder i kirken fra annen ledelse var at en leder i en menighet måtte ha visjoner for å dele evangeliet.

Men enhver leder, enhver kristen må ha denne ideen om å danne en menighet. Hvis du ikke har denne ideen om å danne en menighet, Therese, du bare er der i kirken, da kommer ikke kristendommen til å utvikle seg. [...] En leder i et distrikt, en leder i en lokalmenighet, han må ha en tanke om å utvikle seg, sende ut noen for å evangelisere. Men alle søker sin egen interesse. Selv om noen vil gjøre noe, så stenger de veien for dem. (TK)

Det er en stor forskjell. En leder i kirken, de har en visjon. Visjonen er å evangelisere andre, styrke dem i troen. Lederen i kirken må styre folk etter det som står i bibelen. (ED)

*Pastorens rolle i menigheten.* I følge det nye regelverket er det pastoren som er lederen i menigheten. Foreløpig har EELM pastorer i to av 16 menigheter. De andre menighetene ledes av et menighetsråd der lederen for rådet også fungerer som en religiøs leder.

Menigheten er strukturert slik at det er pastoren og komiteen hans som er der. Ofte så er det pastoren, som er tjener, som ser på utviklingen, han er ansvarlig for alt materiellet, han er ansvarlig for de andre ansatte, sjekker at gudstjenesten foregår bra, besøker de troende, [...] Hvis det er noe som ikke fungerer, snakke med menighetsrådet, har dere lagt merke til at dette ikke fungerer? Hvordan kan vi få det til å fungere? Sette opp plan, hva har ikke fungert, hva har fungert, hvorfor ikke, hvorfor, hva kan vi gjøre, hvem er ansvarlige for hva (AF)

En av de to menighetene hvor jeg foretok intervjuene mine hadde en pastor. Han ønsket regelverket velkommer fordi det ga mer makt til pastorene, og fordi EELM da ble mer lik de andre kirkene i Mali. Noen hadde som innvending at pastorer (eller ledere i menigheter) ofte gjorde for mye og ikke brukte tid på det de egentlig skulle gjøre, nemlig å "utruste de hellige".

Til og med noen steder så tror folk at det er pastoren som skal gjøre alt. Og når det er pastoren som gjør alt, hvis det er et tre som holder på å falle ned så lar jeg det stå, jeg blir bare stående og se på det [...], hvis det faller ned så er det ikke mitt ansvar. Det er et veldig stort problem. Pastoren har arbeid i kirken. Men pastorens oppgave er å få medlemmene i kirken til å arbeide. Oppmuntre dem og snakke med dem, for det må alltid være et godt forhold mellom pastoren og folkene i kirken. Og pastoren må ikke gjøre alt. Det er ikke alt som er pastorens arbeid, men pastorene må gi råd til alle slik at kirkemedlemmene kan gjøre alt. (DB)

Ledelse i kirken formes i stor grad av hvordan moderne ledelse oppfattes i samfunnet rundt. Her kan man si kirken i Mali har likhetstrekk med kirken i vesten med at den blir mer lik

andre organisasjoner i samfunnet. Der man kanskje er mer opptatt av struktur enn åndelig lederskap (Carroll 1992; Harris 1998). To av intervjupersonene mine nevnte kirkens visjon. Ellers gikk arbeidet ut på å bygge en ny mur, få innlagt strøm i kirken. Det kan virke som om den nære, praktiske virkeligheten får mer fokus enn hvorfor vi eksisterer som kirke.

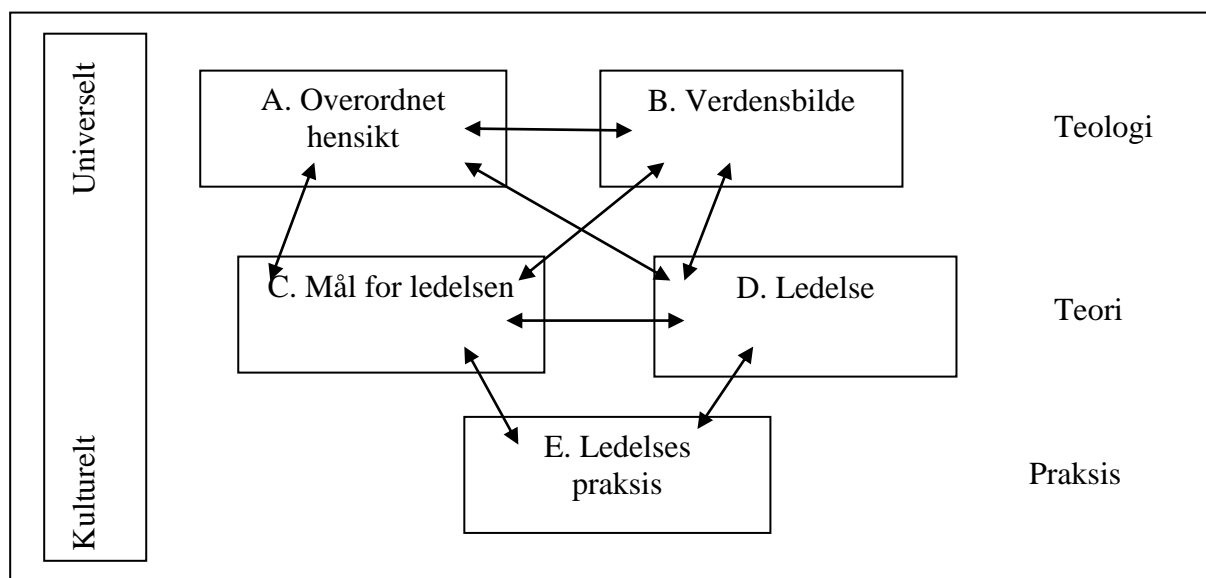
Rådene i kirken, fra menighetsrådet i lokalmenigheten til synodekomiteen blir valgt ved demokratiske valg og oppfattes som demokratiske institusjoner. Det gjør også at de mørke sidene ved demokratiet i Afrika har kommet inn i kirken. De sliter med dårlig organiserte valg, liten kontroll på hvem som har stemmerett og hvem som stemmer og det blir utøvd press på delegater for å stemme på visse kandidater. Noen krever at man må stramme opp praksisen, andre vil ha mer tradisjonelle måter for valg. Oké (Oké 2006) hevder at det er for sent å gå tilbake til en afrikansk modell, men man må se på det som er bra og dårlig og finne en bedre løsning. Dersom en demokratimodell skal fungere, kreves det også oppmerksomhet fra leder og opplæring av de som skal stemme.

Kall er nevnt i ett av intervjuene. Ellers nevner ingen at kall fra Gud er en del av kristent lederskap. Men de nevner at lederen må ha kunnskaper om bibelen. For de kristne lederne har ekstra forventinger rettet mot seg. Det blir forventet at de har en livsførsel som stemmer med det å være kristen leder; være ydmyk, tjenende, ha integritet. Det er forventet at en kristen leder skal vise en helt annen ydmykhet enn det som ledere ellers i samfunnet viser.

Både Carroll (Carroll 1992) og Harris (Harris 1998) legger vekt på pastorens rolle som åndelig veileder. I det nye regelverket til EELM har pastoren fått en mer uttalt rolle, selv om kirken enda ikke har så mange pastorer. Normisjon har arbeidet i Mali i 30 år og har hele tiden vært opptatt av å få opp ledere i menighetene, men de har ikke hatt et sterkt fokus på pastorer. Selv misjonærer med bakgrunn som teologer har ikke gått inn i menighetene som pastorer, men heller søkt å "utruste de hellige". Santalmisjonen er helt fra grunnleggelsen av en lekmannsbevegelse. Har dette ført til at EELM har blitt en kirke der de ser lite behov for å ha en pastor i menigheten? Bare tre av intervjupersonene snakket i intervjuene om pastor som leder for menigheten. En av dem er selv pastor og understreket viktigheten av pastorens rolle, også for å få en kirke som er mer lik de andre kirkene i Mali. De to andre mente pastorens viktigste rolle var å fordele ansvar og oppgaver og sette menigheten i stand til å arbeide. Denne konflikten mellom å lede menigheten utenfra og utruste den innenfra er beskrevet hos Carroll (Carroll 1992). Skal pastoren utføre alt arbeidet eller skal han trene opp menigheten? Det er en utfordring å finne balansen også i Mali.

Harris (Harris 1998) beskriver menighetene som frivillige organisasjoner. Det at medlemmene i menighetene ønsker å si sin mening og ha påvirkning på det som skjer, kan tyde på at de blir oppfattet slik i Mali også.

Plueddemann (Plueddemann 2009) oppfordrer kristne ledere til å være oppmerksomme på den kulturen de leder i. Det gjelder spesielt for de som leder over kulturgrenser, men det kan også være nyttig å se kritisk på den kulturen vi selv er en del av. Han hevder at det er gjennom ledelsespraksis (figur 1) vi kan lese ut hvilke verdier som finnes i kulturen, og at det er kulturen som former vår måte å lede på. Gjennom intervjuene mine fant jeg at kulturen former både det som oppfattes som god ledelse og det som oppfattes som god kristen ledelse. For en kristen leder må det være viktig å se på hvilke bibelske verdier som kommer til uttrykk gjennom min måte å lede på. Det blir en viktig oppgave for Normisjon og EELM å ta opp sammen hvordan kulturen er med på å forme vår ledelsesforståelse og hvordan vi kan vurdere den opp mot et kristent og bibelsk verdisyn. Senere blir det viktig å finne ut hvordan vi kan utdanne leder som har de egenskapene som skal til for å bli gode ledere i EELM.



**Figur 2: Ledelse på tvers av grenser (Plueddemann 2009)**

## 5 Oppsummering

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven var å se på hvordan ledelse forstås, formes og utøves i EELM. Jeg hadde en sterk forståelse av at den nasjonale kulturen er viktig for hva som oppleves som relevant ledelse. Gjennom teorien og intervjuene har jeg blitt styrket i min antakelse. Hvordan kulturen forholder seg til kollektivet (kollektivism), hva man tenker om menns og kvinners muligheter for å gå inn i roller (likestilling), hvor stor avstand er det akseptabelt å ha mellom den som leder og den som blir ledet (maktavstand), hvordan man forholder seg til usikkerhet (usikkerhetsunnvikelse) er alle elementer som er med på å forme lederskap og forståelsen av godt lederskap. Derfor er det viktig at organisasjoner som arbeider over kulturgrenser er seg bevisst både sin egen bakgrunn og de kulturelle føringene som ligger i den kulturen man kommer til. Det er ikke nødvendig å godta alt, men en oppmerksomhet kan hjelpe en til å unngå konflikter og skjønne hvorfor ting skjer.

Det har vært spennende se hvordan verdier brytes mot hverandre i møtet mellom det tradisjonelle og de nye ledelsesidealene. Tradisjonen tilsier at man er født med en status, men i følge det nye er kapasitet og evner avgjørende når man skal gå inn i et lederverv. Dette er ikke en kamp som er ferdig, noen vil fremdeles ta vare på tradisjonene. Men ledelse i EELM er i endring, og kirken prøver å finne den rette balansen mellom respekt for alder og rang og respekt for kunnskaper og evner.

Kvinner har plass i styrer og blir lyttet til der, men de må vise at de er verd å bli lyttet til. Samtidig har man et ganske tradisjonelt syn på hva som er kvinners plass i familien. I kirken har hun fått plass i komiteene, men det er nok lenge før det blir akseptert at hun tar en ledende rolle. På dette feltet har det ikke vært så mye endring i verdier.

Religion nevnes i GLOBE-studien som en mulig forklaring på et samfunns preferanser den ene eller den andre veien i forhold til enkelte dimensjoner (blant annet House 2004: 386, 559). Kanskje samfunnets forhold til religion burde vært tatt med som en egen dimensjon og ikke bare avspises med at den er noe folk tyr til for å takle usikkerhet. Er det mulig at vi med vår vestlige sekularisme overser en viktig dimensjon av tilværelsen? For videre forskning hadde det vært interessant å se om religion er en egen kulturdimensjon og hvordan graden av religiøsitet i et samfunn kan være styrende for andre dimensjoner.

Slik jeg ser det har jeg bare begynt å rispe i overflaten på et spennende felt. Jeg sitter igjen med en del svar og enda flere spørsmål. Det som oppgaven viser helt tydelig er at det er viktig

for ledere eller arbeidere som jobber over grenser, å ha en bevissthet både om sin egen kultur og den kulturen de er satt til å jobbe i.

## 6 Litteraturliste

- AGEMPEM. (2007). *L'histoire de l'Eglise du Mali*. Bamako, Mali Togouna edition.
- Ahmed, B. (2011). *Mali : un nouveau code de la famille, avec la bénédiction des islamistes*. Hentet 5.12.2011 fra <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAWEB20111205181939/>.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2. uppl. utg.). [Lund]: Studentlitteratur.
- Andersen, J. A. (2009). When a servant-leader comes knocking. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 30, No 1.
- Askeland, H., Grimstad, F., Hougsnæs, M. H. & Lande, G. (2003). *Ledelse i kirken: artikkelsamling*. Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press. Hentet fra
- Bingen, J., Robinson, D. & Staats, J. M. (2000). *Democracy and Development in Mali*. Michigan: Michigan State University.
- Carroll, J. W. (1992). Towards 2000: Some Futures for Religious Leadership. *Review of Religious Research*, Vol 33, No 4.
- CIA. *The World Factbook*
- CIA *The World Factbook*. Hentet 8.8.2011
- Conrad, D. C. & Frank, B. E. (1995). *Status and Identity in West Africa: Nyamakalaw of Mande*: Indians University Press.
- EELM (2011a). Proposition des matieres des statuts de l'Eglise Evangélique Luthérienne du Mali.
- EELM (2011b). Proposition finale de Règlement intérieur de l'Eglise Evangélique Luthérienne du Mali.
- Eriksen, S. S. (2001). The State We're In: Recent Contributions to the Debate on State - Society Relations in Africa *Forum for Development Studies*, No 2 - 2001.
- Etounga-Manguelle, D. (2000). Does Africa Need a Cultural Adjustment Program? . I: L. E. Harrison & S. P. Huntington (red.), *CULTURE MATTER. How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2004). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Flacké, R. (2012). Årsrapport 2011 for MPN.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Griaule, M. (1948). *L'alliance cathartique*. London.
- Halvorsen, H., Halvorsen, A. & Bakke, B. (2006). Mission Protestante Norvegienne 25 år i Mali 1981 - 2006. Festskrift i forbindelse med feiringen av 25 år med MPN i Mali: Normisjon.
- Harris, M. (1998). A Special Case of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization. *The British Journal of Sociology*, Vol 49(No 4).
- Hatlø, A., Torheim, I. E. & Pedersen, J. (2012). *Mali brenner*. Hentet 21.04.2012 fra <http://www.dagbladet.no/2012/03/23/kultur/debatt/debattinnlegg/utenriks/mali/20815381/>.
- Hennestad, B. W. (2004). *Kan bedriftskultur ledes?* . Hentet 21.04.2012 fra <http://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2 utg.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.



- House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Keita, D. B. (2009). *Code des personnes et de la famille : L'intégralité des livres I à VI*. Hentet 01.05.2012 fra <http://www.afribone.com/spip.php?article21405>.
- Kvale, S., Rygge, J., Brinkmann, S. & Anderssen, T. M. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leftwich, A. (2010). Beyond Institutions: Rethinking the Role of Leaders, Elites and Coalitions in the Institutional Formation of Developmental States and Strategies. *Forum for Development Studies*, 37:1, 93-111.
- Lewellen, T. C. (2002). *The Anthropology of Globalization: cultural anthropology enters the 21st century*. Westport, Connecticut: Bergin & Garvey.
- Mandryk, J. (2010). *Operation World* (7 utg.). Colorado Spring: Biblica Publishing.
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I: P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg. utg., s. 258 s.). Oslo: Universitetsforl.
- Norad (2010). Årsrapport om norsk bilateral bistand 2009. I M. o. F. Affairs (red.). Oslo: Norad.
- Northouse, P. (2010). *Culture and Leadership, Leadership: Theory and Practice*: SAGE Publication, Inc.
- NRK (21.04.2012). *Erklærer egen Tuareg-stat i Mali*. Hentet fra <http://www.nrk.no/nyheter/verden/1.8063999>.
- Nyfløt, H. (21.04.2012). *Kadhafi-leiesoldaters allierte innfører Sharia-lover i "nytt land"*. Hentet fra [http://www.dagbladet.no/2012/04/09/nyheter/mali/utenriks/president/amadou\\_toumani\\_toure/21029384/](http://www.dagbladet.no/2012/04/09/nyheter/mali/utenriks/president/amadou_toumani_toure/21029384/).
- Okè, M. (2006). Cultural Nostalgia: A Philosophical Critique of Appeals to the Past in Theories of Re-Making Africa. *Nordic Journal of African Studies*, 15 (3), 332 - 343.
- Plueddemann, J. E. (2009). *Leading across cultures, effective ministry and mission in the global church*: InterVarsity Press.
- RFI (24.03.2012). *La chute d'Amadou Toumani Touré au Mali ou la défaite d'une politique de consensus*
- Rudstaden, O. M. (2006). *Kan despotiske styringsinstitusjoner bidra til økt demokratisk ansvarlighet? En studie av landsbysjefer og landsbyråds rolle i lokalpolitikken i Tomora kommune i Mali*. Universitetet i Oslo, Masteroppgave ved Institutt for statsvitenskap, Oslo.
- Sissao, A. J. (2002). *Alliances et parentés à plaisanterie au Burkina Faso. Mécanisme de fonctionnement et avenir*. Ouagadougou, Burkina Faso: Sankofa et Gurli Éditions.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- UNDP (21.04.2012). *Human Development Reports* fra <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/MLI.html>.
- Wikipedia (21.04.2012). *Islam in Mali* fra [http://en.wikipedia.org/wiki/Islam\\_in\\_Mali](http://en.wikipedia.org/wiki/Islam_in_Mali).